
HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSISSA

Case: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Riihimäki, 17.12.2010

Kati Riihelä



Liiketalous
Riihimäki

Työn nimi Henkilöstön työhyvinvointi muutosprosessissa
Case: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Tekijä Kati Riihelä

Ohjaava opettaja Riitta Ikonen

Hyväksytty _____._____.20____

Hyväksyjä

RIIHIMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Tekijä

Kati Riihelä

Vuosi 2010**Työn nimi**Henkilöstön työhyvinvointi muutosprosessissa
Case: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus**TIIVISTELMÄ**

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessissa. Case-organisaatioksi on valittu Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, lyhyemmin Palkeet. Valtiovarainministeriön ohjauksessa toimiva palvelukeskus aloitti toiminnan 1.1.2010 neljän valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen yhdistyttyä hallinnollisesti yhdeksi virastoksi.

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana ja tavoitteena on selvittää, millainen on henkilöstön näkemys organisaatiomuutosprosessin läpiviennistä työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön aluksi esitellään tutkimusongelma, työn tavoitteet ja toimeksiantajayritys. Teoriaosuudessa käsitellään organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin käsitteitä. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa esitellään kyselylomaketutkimuksena toteutetun työhyvinvointitutkimuksen vastauksia, pohditaan henkilöstön näkemyksiä ja tuntemuksia työhyvinvoinnista muutosprosessin aikana sekä selvitetään muutosprosessin vaikutusta Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukseen. Työhyvinvointia tutkittiin johtamisen, päätöksenteon, viestinnän ja työilmapiirin kautta.

Tutkimus osoitti, että henkilökunnan työhyvinvointi on laskenut muutosprosessin vaikutuksesta. Työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi koettiin pääosin johtamisessa, muutosviestinnässä ja henkilöstön henkisessä jaksamisessa ilmenneet puutteet. Positiivisia asioita olivat henkilökunnan tyytyväisyys työilmapiiriin ja omiin työtehtäviin ja niiden vaativuuteen sekä mielenkiinto muutoksia kohtaan. Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja antoi vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen esimiehet voivat jatkossa hyödyntää tutkimustuloksia työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Avainsanat Työhyvinvointi, muutosprosessi, henkilöstö, johtaminen**Sivut** 76 s. + liitteet 7 s.

Degree Programme in Business Economics
Marketing Option

Author	Kati Riihelä	Year 2010
Subject of Bachelor's thesis	Personnel's Work Welfare in Alteration Process Case: Finnish Government Shared Services Centre for Finance and Human Resources	

ABSTRACT

This thesis deals with personnel's work welfare in alteration process. The Finnish Government Service Centre for the financial management and human resources management was chosen as the case organization for this study. The service centre which is supervised by the Ministry of Finance started on 1.1.2010 when four financial and human resources management service centers of public administration were merged into a single agency.

The main research problem and target in this study is to find out what kind of view the personnel have about the alteration process when considering work welfare. The beginning of the thesis presents the research problem, targets of the study and the client organisation. The theoretical part handles the concepts of organisation alteration and work welfare. The empirical part of the thesis presents the results of the work welfare survey carried out in the form of a questionnaire. In addition, the personnel's opinions and feelings about the alteration process as well as the effects of the alteration process to the Service Centre are presented. Work welfare was studied from the perspectives of leadership, decision-making, communication and work atmosphere.

The results of the study indicated that the personnel's work welfare has deteriorated because of the alteration process. Debilitating factors included deficiencies in management, communication in alteration and personnel's mental wellbeing. Positive factors were personnel's satisfaction to work atmosphere and demanding tasks and interest towards alteration. The thesis reached its targets and it gave answers to the demanded questions. In the future the foremen at the Finnish Government Shared Services Centre for the financial management and human resources management can exploit the research results in developing work welfare in the organisation.

Keywords work welfare, job satisfaction, alteration process, personnel and leadership

Pages 76 p + appendices 7 p

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta ja tutkimusongelma	1
1.2	Työn tavoitteet.....	2
2	VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS	3
2.1	Palkeet-organisaatio	3
2.2	Toiminta-ajatus, tavoitteet, visio ja arvot.....	4
2.3	Palvelukeskuksen palvelut ja asiakkaat.....	5
2.4	Toimintaympäristön muutokset ja muutoksien vaikutukset.....	6
2.5	Suomen valtionhallinnon rakenne ja hallituksen tuottavuusohjelma.....	6
3	HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA	9
3.1	Organisaatiomuutos.....	9
3.2	Muutoksen vaiheet	11
3.3	Onnistuneen muutosprosessin merkkejä	12
3.4	Muutoksen haasteet	13
3.5	Henkilöstö muutoksessa.....	14
3.6	Tunteet muutoksessa	15
3.7	Työyhteisön ilmapiiri	17
3.8	Muutosvastarinta	18
4	TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSIN AIKANA	19
4.1	Työelämän muutokset	19
4.2	Työhyvinvointi	21
4.3	Työhyvinvoinnin portaat	24
4.4	Työkyky	26
4.5	Muutosstressi.....	27
4.6	Arvot ja arvostus	28
4.7	Motivaatio ja sitoutuminen.....	29
4.8	Luottamus ja päätöksenteko	31
4.9	Muutosjohtaminen työhyvinvoinnin osana	32
4.10	Viestintä muutostilanteessa	33
4.11	Viestinnän kanavat	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	37
5.2	Tutkimusote ja tutkimuksen toteutus	37
5.3	Kyselylomake tutkimusmenetelmänä	38
5.4	Tutkimustulosten perusvaatimukset.....	41

6	TUTKIMUSTULOKSIA	42
6.1	Taustatiedot	42
6.2	Muutosjohtaminen muutosprosessin aikana.....	44
6.3	Päätöksenteko.....	49
6.4	Viestintä muutosprosessin aikana	51
6.5	Työilmapiiri.....	54
6.5.1	Muutoksen aiheuttamat tunnetilat ja arvostus	56
6.5.2	Muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiin	57
6.6	Kehittämis ehdotukset.....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7.1	Yhteen veto	68
7.2	Merkittävimmät havainnot	69
7.3	Tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimustulosten analysointi	70
	LÄHTEET	72

Liite 1	Tiedottava sähköpostiviesti
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Työhyvinvointi muutoksessa -tutkimuslomake

KUVALUETTELO

KUVA 1. Palkeiden organisaatiorakenne (Palkeet 2010.)	4
KUVA 2. Muutoksia käynnistäviä tekijöitä (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 9.).....	10
KUVA 3. Tunteet muutoksessa (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 17.).....	16
KUVA 4. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo, 2006.)	22
KUVA 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Tapiola. n.d.).....	23
KUVA 6. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslow'n tarvehierarkian avulla (Rauramo 2008, 27).....	25
KUVA 7. Työkykytalo (Viitala 2007, 227.).....	27
KUVA 8. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden sukupuolijakauma.....	42
KUVA 9. Työyhteisön ilmapiirin mukavuus	54
KUVA 10. Muutosprosessin vaikutukset henkiseen jaksamiseen	58
KUVA 11. Työn haasteellisuus	62
KUVA 12. Henkilöstön määrä työtehtäviin nähden työnantajasektorin mukaan. Työolotutkimukset 1990–2008. (Tilastokeskus 2008.)	64
KUVA 13. Keskittyminen ja työrauha	65
KUVA 14. Vastaajien turhautuminen työtään kohtaan	65
KUVA 15. Merkittävimmät havainnot työhyvinvointiin muutosprosessissa vaikuttavista tekijöistä ja kehittämisehdotuksista	69

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Vastaajien työkokemus valtion virastoissa.....	43
TAULUKKO 2. Lähiesimiehen johtaminen ja töiden suunnittelu.....	44
TAULUKKO 3. Tasa-arvon onnistuminen lähiesimiehen toiminnassa.....	45
TAULUKKO 4. Lähiesimiehen tapa valvoa alaistensa töitä	45
TAULUKKO 5. Tyytyväisyys ylimmän johdon toimintaan	46
TAULUKKO 6. Vaikutusmahdollisuuksien onnistuminen	49
TAULUKKO 7. Vastaajien mielipiteet siitä, miten lähiesimies huomioi alaisiaan henkilökohtaisissa ja työtä koskevista asioissa	50
TAULUKKO 8. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet.....	50
TAULUKKO 9. Muutosviestinnän onnistuminen	51
TAULUKKO 10. Parhaat muutosviestintäkanavat	52
TAULUKKO 11. Palkitsemisen tärkeys	52
TAULUKKO 12. Palkitsemisen onnistuminen	53
TAULUKKO 13. Vastaajien tuntemukset työyhteisön ilmapiiristä.....	54
TAULUKKO 14. Parhaat asiat työssä.....	55
TAULUKKO 15. Henkilökunnan työyhteisössä arvostamien asioiden onnistuminen omalla työpaikalla	57
TAULUKKO 16. Naisten ja miesten välinen ero työuupumuksessa	58
TAULUKKO 17. Valtion henkilöstön tyytyväisyys, sairastavuus ja eläköityminen vuosina 2004–2008. (Lehtonen 2009.).....	61

1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä näyttää kymmenen vuoden kuluttua varsin toiselta, kuin tänään. Työt kehittyvät rutiiniluontoisista ja fyysistä suoritusta vaativista tehtävistä kohti kognitiivista osaamista ja henkisiä ponnisteluja vaativia töitä. Työelämän muutoksiin vaikuttavat elinkeinorakenne ja sen pohjalta muotoutuva ammattirakenne, työvoiman ikä- ja koulutusrakenne, teknologia ja sen tarjoamat mahdollisuudet sekä ympäröivän yhteiskunnan arvot ja työhön kohdistuvat odotukset. Työhyvinvoinnin tärkeys korostuu entisestään näin taloudellisen taantuman aikana ja taantumasta selvittäessä.

Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä, jaksamisesta ja osaamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvän työn hallinnasta, ilmapiiristä ja johtamisesta. Hallinnoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työn tuottavuuteen ja henkilökunnan työkykyyn. Tästä syystä onkin tärkeää antaa henkilökunnalle mahdollisuus omilla mielipiteillään ja ajatuksillaan vaikuttaa työhyvinvoinnin nykytilan ja tulevaisuuden kehittämiseen.

Työmarkkinoilla työnantajat voidaan jakaa kahteen sektoriin: julkiseen ja yksityiseen. Työhyvinvointia voidaan tutkia molemmilla sektoreilla. Julkisen sektorin osa-alueita ovat valtio ja kunta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan valtiosektoria, jonka työntekijöiden työhyvinvointi ja työolot ovat huonontuneet tutkimuksen mukaan 2000-luvulla muita sektoreita enemmän. Valtiolla työskentelevät kokevat jatkuvan kiireen, henkilöstön riittämättömyyden ja epävarmuuden tulevaisuudesta. Tämän vuoksi avoimuus ja kannustavuus ovat vähentyneet ja työntekijät pelkäävät ennakoimattomia muutoksia enemmän kuin työntekijät muilla sektoreilla. (Tilastokeskus 2008.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosprosessin ja työhyvinvoinnin käsitteitä. Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään työn tavoitteet ja määritellään tutkimusongelma. Toisessa luvussa esitellään toimeksiantajayritys Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessissa. Suorittaessani opintoihini kuuluvaa harjoittelujaksoa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa keskustelimme lähimmän esimieheni kanssa mahdollisuudestani suorittaa heille opinnäytetyö kehittämisprojektina. Saatuaamme ylemmältä taholta kannustuksen opinnäytetyön toteuttamiselle, päädyimme varsin nopeasti ja yksipuolisesti tutkimaan organisaatiomuutosprosessin kokeneen henkilöstön tuntemuksia työhyvinvoinnistaan sen kaikissa osa-alueissa.

Motiivini tutkimuksen toteutukselle pohjautuu työtovereideni kertomiin hyvin monenlaisiin kokemuksiin työhyvinvoinnista, toisistaan eroaviin mielipiteisiin muutosprosessien onnistumisesta sekä toimeksiantajatahon näkemykseen tutkimuksen tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta. Olen myös kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja henkilökunnan työhyvinvoinnista. Haluan tutustua lähemmin työhyvinvoinnin merkitykseen ja muutosprosessin etenemiseen kehittääkseni itseäni ihmisenä ja työntekijänä.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana ja tavoitteena on saada selville millainen on henkilöstön näkemys organisaationmuutosprosessin läpiviennistä työhyvinvoinnin kannalta. Nyt muutosprosessin käynnistyttyä konkreettisesti haluan toimeksiantajan kanssa selvittää, millaisena henkilöstö kokee työhyvinvoinnin muutoksien aikana, minkälainen kuva henkilöstöllä on työhyvinvoinnistaan kaikissa sen osa-alueissa, millaisia kehittämiskohteita on ja mitkä tekijät ylipäättään vaikuttavat työhyvinvointiin. Opinnäytetyön haaste ja tavoite on löytää ja tarjota vastauksia, joilla voi ylläpitää sekä parantaa työssä jaksamista ja työarjen mielekkyyttä.

Lisäksi työni tavoitteena on lisätä tuntemustani ja ammattitaitoani työhyvinvoinnin ja muutosprosessien toteuttamisen teorioista. Mielestäni on todella mielenkiintoista tutkia ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä, jotka usein jakaantuvat iästä, sukupuolesta, asenteesta ym. seikoista johtuen hyvinkin suurelle haitarille. Toimeksiantaja voi hyväksikäyttää ja huomioonottaa tutkimustuloksia kehittäessään työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Henkilökunnan työhyvinvointi on organisaatiolle erittäin tärkeä voimavara, josta näin ollen kannattaa pitää erityisen hyvää huolta jatkuvasti. Ammattitaitoinen ja työstään nauttiva henkilökunta on yritykselle korvaamaton voimavara, joka näkyy ja kantaa pitkälle. Henkilökunnan pitäminen tyytyväisenä vaatii johtoryhmältä ja jokaiselta työntekijältä paljon, mutta onnistuessaan antaa vähintään samalla voimalla takaisin. On edullisempaa järjestää työkyvynylläpitotoimintaa ja joustaa organisaation toiminnassa työhyvinvoinnin edistämiseksi, kuin myöhemmin maksaa henkilökunnan sairausajan palkkoja, sairauseläkkeitä ja muita hoitokustannuksia työkyvyn heikennyttä.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä on organisaatiomuutos?
- Mitkä tekijät vaikuttavat muutosprosessiin?
- Mitä on työhyvinvointi?
- Millaisia asioita työntekijät arvostavat työyhteisössä?
- Millaisena henkilöstö kokee työhyvinvoinnin muutosprosessin aikana?
- Millaisia kehittämiskohteita on työhyvinvoinnin parantamiseksi?

2 VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS

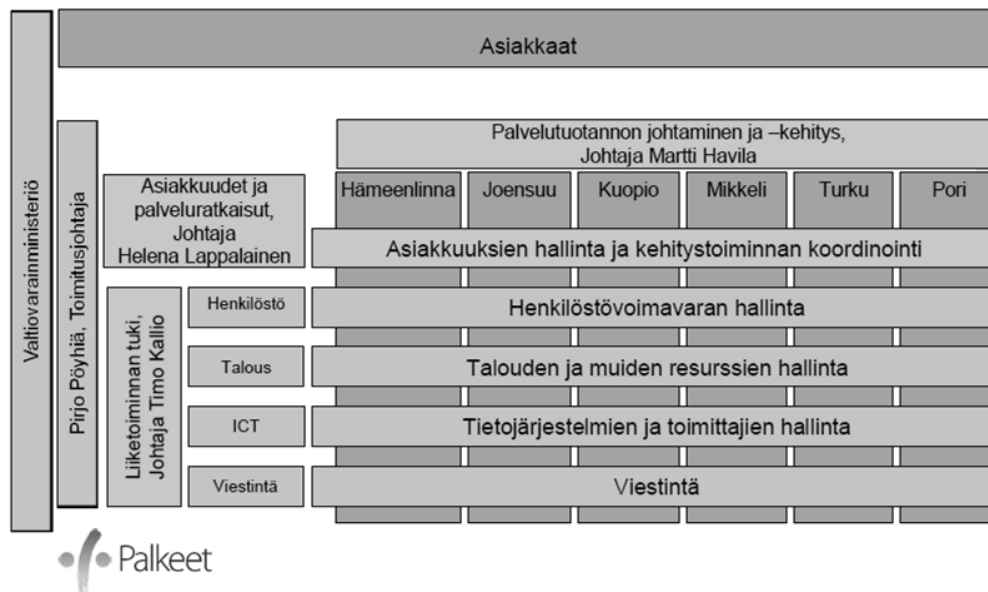
Valtiovarainministeriön ohjauksessa ja alaisuudessa toimiva Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (lyhyemmin Palkeet) aloitti toiminnan 1.1.2010 neljän valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen yhdistyttyä hallinnollisesti yhdeksi virastoksi. Yhdistyneet virastot olivat Oikeushallinnon palvelukeskus (OPK), Sisäasiainhallinnon palvelukeskus (PALKE), Puolustushallinnon palvelukeskus (PHPK) ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toiminut palvelukeskus (VKPK). (Palkeet 2010.)

Palvelukeskuksien yhdistämisen tarkoituksena oli siirtää talous- ja henkilöstöhallinnon sekä mahdollisesti myös muiden tehtäväkokonaisuuksien ja resurssien tukitehtävät ministeriöistä, virastoista ja laitoksista yhteen palvelukeskukseen. Tällöin ministeriöt, virastot ja laitokset luopuivat kyseisten tehtävien tuottamisesta omana työnään ja siirtyivät palveluita tuottavan palvelukeskuksen asiakkaiksi. Tukipalveluja keskittämällä valtio lisää toimintansa tuottavuutta, tehostaa toimintaprosesseja ja luo virastoille mahdollisuuksia kohdentaa voimavarjoja ydintehtäviin. Yhdistäminen toteutettiin osana hallituksen tuottavuusohjelmaa valtiovarainministeriön johdolla yhdessä palvelukeskuksia ohjanneiden ministeriöiden, Valtiokonttorin ja palvelukeskusten sekä henkilöstöjärjestöjen kanssa. (Palkeet 2010; Leino 2010.)

2.1 Palkeet-organisaatio

Palkeilla on noin sata valtionhallinnon asiakasta ja lähes 80 000 henkilöasiakasta eli palkansaajaa. Heitä palvelee yhteensä noin 800 monipuolista talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaista Hämeenlinnassa, Joensuussa (hallinnollinen pääpaikka), Porissa, Turussa, Mikkeliissä ja Kuopiossa. Vielä vuonna 2009 palvelukeskuksilla oli 15 toimitilaa 10 paikkakunnalla, mutta vuoden 2010 lopussa vain 7 toimitilaa 6 paikkakunnalla. Tämä toiminnan keskittäminen ja virastojen alueellistaminen mahdollistaa valtion virastojen ja laitosten työympäristöjen parantamisen siten, että tilat tukevat toimintaa kustannustehokkaasti, ja valtioyhteisön kokonaisuus ja toiminnan yhteiskuntavastuullisuus varmistetaan. (Palkeet 2010; Pöyhä 2010; Leino 2010.)

Noin 56,5 miljoonaa euroa tuottavan liikevaihdon ja kolmen tulosalueen palvelukeskusta johtaa toimitusjohtaja Pirjo Pöyhä. Organisaatorakenne on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 1. Siitä ilmenee, että tulosalueet ovat palvelutuotannon johtaminen ja kehitys, asiakkuudet ja palveluratkaisut sekä liiketoiminnan tuki. (Palkeet 2010; Pöyhä 2010.)



KUVA 1. Palkeiden organisaatorakenne (Palkeet 2010.)

2.2 Toiminta-ajatus, tavoitteet, visio ja arvot

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toiminta-ajatuksena on edistää julkishallinnon toimivuutta tuottamalla talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja valtion eri hallinnonaloille ja niiden virastoille ja laitoksille asiantuntevasti ja kustannustehokkaasti. Palvelukeskuksen toimintaan kuuluu jatkuva palvelutarjonnan kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Pöyhä, henkilöstöinfo 31.8.2010)

Palkeiden visiona on olla uudistuvan julkishallinnon asiantunteva kumppani talous- ja henkilöstöhallinnon palveluissa. Arvoja ovat palveluhenkisyys, kumppanuus, uudistuminen ja tuloksellisuus. Palvelukeskuksen strategiset tavoitteet ovat asiakkaan kumppanuus, innostunut ja osaava henkilöstö, sujuvat prosessit ja parhaat palvelut sekä tuloksekas toiminta ja vaikuttavuus. (Pöyhä, henkilöstöinfo 31.8.2010.)

Valtion palvelukeskuksen kilpailuetuna on asiakkaan prosessien tunteminen ja valtion toimintatapojen osaaminen. Palvelutuotannon perusteena on palvelulähtöisyys, tehokkaat sähköiset prosessit, itsepalvelun hyödyntäminen sekä tilaaja-tuottajamalliin perustuva palveluajattelu. Tilaaja-tuottajamallin idea on, että tilaaja ja tuottaja erotetaan toisistaan, jotta ne voisivat keskittyä ja kehittyä perustehtävässään. Julkisen sektorin tahoa, joka määrittelee mitä palvelua asiakkaalle tai kuntalaiselle tilataan, kutsutaan tilaajaksi. Tuottaja puolestaan on mikä tahansa taho, joka vastaa kyseisen palvelun tuottamisesta. Malli toimii minkä tahansa julkisen tilaajaosapuolen ja julkisten tai yksityisten tuottajien välisenä suhteena, jossa edellä mainitut roolit on eriytetty ja tehtävää hoidetaan sopimussuhteen avulla. Palvelukeskuksen

tarjoamat palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti ja hinnoitellaan omakustannuspohjalta. Palvelukeskus mahdollistaa omalta osaltaan valtion konserniohjauksen ja tuottavuusohjelman onnistumisen sujuvilla ja tehokkailla sisäisillä palveluilla sekä osallistumalla aktiivisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palveluprosessien kehittämiseen. (Leino 2010; Häikiö 2007.)

2.3 Palvelukeskuksen palvelut ja asiakkaat

Palvelukeskuksessa tuotetaan valtion virastojen ja laitosten talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalvelukokonaisuuksia, joiden sisällöistä ja toiminnan vastuista sovitaan asiakaskohtaisesti. (Palkeet 2010.)

Henkilöstöhallinnon palvelut:

- palkanlaskenta
- rekrytoinnin tuki
- raportit ja tilastot
- henkilö-, virka- ja tehtävätietojen sekä palvelussuhdetietojen ylläpito
- vuosilomien ja poissaolotietojen ylläpito
- henkilöstöhallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot

Taloushallinnon palvelut:

- menojen käsittely ja ostoreskontra
- matkahallinta
- laskutus ja myyntireskontra
- maksuliike
- kirjanpito ja tilinpäätös (raportointi ja tilastointi)
- käyttöomaisuuskirjanpito
- taloushallinnon järjestelmien pääkäyttäjätöiminnot (Palkeet 2010.)

Palvelukeskuksen asiakassuhteet perustuvat palvelusopimukseen ja asiakastyötä johdetaan hallinnonaloittain. Asiakkaiden kanssa tehdään palvelukartoitusta, jossa myös sovitaan palvelujen tilaamisesta ja tuottamisen ehdoista. Palvelukeskuksen asiakkaita ovat muun muassa Alueelliset taidetoimikunnat, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset, Hätäkeskuslaitos, Keskusrikospoliisi, Kuluttajavirasto, Maistraatit, Oikeusministeriö, Opetushallitus, Poliisihallitus, Puolustusvoimat, Suomen Akatemia, Ulosottolaitos, Valtiokonttori, Valtiovarainministeriö, Verohallinto ja Ympäristöministeriö. (Palkeet 2010.)

Palvelukeskuksen sidosryhmiä ovat asiakkaiden lisäksi valtiovarainministeriö ja sen alainen valtionhallinnon konsernipalvelu (Hansel, Haus, Senaatti, Valtiokonttori, VIP), muu julkinen sektori, yhteistyökumppanit, palvelun- ja tavarantoimittajat, työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, palvelukeskusverkosto sekä tiedotusvälineet. (Lindroos 2010a.)

2.4 Toimintaympäristön muutokset ja muutoksien vaikutukset

Palkeiden yhdistyessä vuoden 2010 alussa tapahtui palvelukeskusten hallinnollinen yhdistäminen, jolloin organisoitiin johto- ja hallintotehtävät. Palvelukeskuksen yhdistäminen mahdollistaa merkittävien mittakaavaetujen toteuttamisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutuotannossa, toimintatapojen yhtenäisen kehittämisen ja yhteiseen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän laajamittaisen käyttöön siirtymiseen 2010-luvulla. Palvelutuotannon uudelleenorganisointia on suunniteltu tuotannon omassa työryhmässä ja johtoryhmässä. Uuden organisaation tavoitteena on toteuttaa palvelutuotannon yhtenäistäminen, tulevat Kieku-prosessit sekä Palkeiden strategiassa määritellyt isot haasteet. Näitä haasteita ovat muun muassa vision toteuttaminen eli olla uudistuvan julkishallinnon asiantunteva kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Lisäksi merkittäviä tavoitteita ja mahdollisuuksia ovat Valtiovarainministeriön asettama 15 prosentin tuottavuustavoite vuoden 2015 loppuun mennessä, uuden Kieku-käyttöjärjestelmähankkeen toteuttaminen, uuden kaikille virastoille yhtenäisten palkkausjärjestelmän käyttöönotto sekä uusien palveluiden kehittäminen asiakkaille. (Valtiovarainministeriö 2009; Lindroos 2010b.)

Uuden organisaation mukaiset tehtävät edellyttävät sitoutumista Palkeiden strategian, yhteisten tavoitteiden, pelisääntöjen ja muutoksen toteuttamiseen ja asiakassuuntautuneeseen tuloksen tekemiseen. Vaatimusten vastapainona palvelukeskus tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden olla näköalapaikalla Euroopan laajuisesti seurattavan muutosprosessin etenemisessä tekemässä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon historiaa sekä henkilöstöpolitiikkansa mukaisesti etenemismahdollisuuksia oman organisaation sisällä. Muutoksen tueksi tullaan perustamaan hankeorganisaatio, jonka tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa useamman vuoden kestävä koko organisaatiota koskeva kehittämishanke sekä johtamisen ja esimiestyön valmennus. Muutoksien johdosta ketään ei irtisanota. Kaikki vakinaiset palvelussuhteet jatkuvat muutoksen jälkeenkin, samoin määräaikaisten ainakin siihen saakka kun määräaika on voimassa. (Lindroos 2010b.)

2.5 Suomen valtionhallinnon rakenne ja hallituksen tuottavuusohjelma

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen perustaminen perustuu Suomen valtionhallinnon rakenteessa johtuvista muutoksista ja se on kytkeyty osaksi valtioneuvoston alueellistamisen periaatepäätöksen toteuttamista. Siksi perehdyn lyhyesti myös Suomen valtionhallinnon rakenteeseen ja siinä tapahtuneisiin muutoksiin.

Suomalainen yhteiskunta on kehittynyt satojen vuosien aikana. Aluksi osana Ruotsin valtakuntaa, jolloin hallintomme virkamieskäsitys ja vahva oikeudellinen traditio syntyivät ja sen jälkeen vuodesta 1809 Venäjän keisarikunnan autonomisena suuriruhtinaskuntana yhteiskuntamme koki nopean kehityksen kausia sekä joutui puolustautumaan autonomiaa uhkaavia

vaaroja vastaan. Nämä molemmat kehitysvaiheet ovat eräänlaisena perintönä menneiltä ajoilta jättäneet jälkensä hallintokulttuuriimme vaikuttaen vielä nykypäivänkin hallinnon kehitykseen. Kuitenkin Suomen nykyiset työelämän instituutiot ovat muodostuneet historiallisesti lyhyen ajanjakson kuluessa. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 30; Temmes, M. n.d.)

Hallintomme on kohdannut monenlaisia käännekohtia, kuten esimerkiksi nälkävuodet vuosina 1867–1868, raskaat sotavuodet, eduskuntauudistuksen vuonna 1906 sekä itsenäistymisen vuonna 1917. Kuten aina, myönteisiä käännteitä tasapainottavat vastoin käymiset. Suomen saama hallinnollinen perintö autonomian ajalta oli varsin hyvä pohja itsenäisen valtion kehitykselle. Silti itsenäistynyt Suomi ei todellakaan ollut 1920-luvulla mikään hyvinvointivaltio etsien harkituin ja tietoisin ratkaisuin uudelle tilanteelle sopivia esikuvia ja hallintoteoriaa muiden jo kehittyneiden maiden toimintatavoista. 1930-luvulla Ruotsissa ja Tanskassa liikkeelle lähtenyt hyvinvointivaltion kehitys loi paineita muun muassa kansaneläkejärjestelmän perustamiseen. Vaikeiden olosuhteiden varjossa Suomen kehitys oli hidasta. Loppujen lopuksi hyvinvointivaltion rakentaminen oli alkuun päästyään 1960-, 1970- ja 1980- luvuilla erityisen nopeaa. Tällöin Suomi ajoi kiinni muiden Pohjoismaiden etumatkan hyvinvointipalveluja tarjoavana maana perustaen työeläkejärjestelmän, peruskoulun, laajan sosiaaliturvan, sairausvakuutuksen sekä päivähoitajärjestelmän. (Temmes, M. n.d.)

1960-luvulla ensimmäinen uudistusaalto toi hallintoomme mukanaan uutta osaamista ja uusia toimintatapoja, kuten suunnitteluajattelun, tietotekniikan, sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen sekä palvelussuhteiden neuvottelujärjestelmän. Lamasta huolimatta 1990-luku oli hallintomme suuren muutoksen vuosikymmen. Silloin uudistukset koskivat kaikkia hallinnonhaaroja ja -tasoja ja niiden takana olivat ensimmäistä kertaa kansainväliset esikuvat. Pääuudistukset olivat liikelaitoksen yhtiöittäminen, tulosohjaus- ja tulosjohtamisuudistus sekä valtionosuusuudistus. Näistä viimeisin on määritellyt valtion ja kuntien väliset taloussuhteet täysin uudelleen. Valtion aikaisempi detaljiohjaus korvattiin uudella käytännöllä, joka lisäsi kunnan toiminnallista ja taloudellista itsenäisyyttä vähentäen vastaavasti valtiolla ollutta taakkaa. 1990-luvun uudistusaallon vaikutukset ovat kokonaisuutena olleet käännteentekeviä. Uudistusideoiden innostamana hallintomme rakenteita, järjestelmiä, henkilöstöpolitiikkaa ja hallintokulttuuria on tehokkaasti modernisoitu. (Temmes, M. n.d.)

Korpelan ja Mäkitalon (2008, 263) mukaan Suomen kehitys on menestystarina. Kehityksen taustalla ovat maailmanlaajuiset talouden, teknologian ja ihmisten tarpeiden muutokset. 1990-luvulla Suomella sanottiin olevan maailman paras julkinen hallinto ja tietoyhteiskuntana olimme maailman kärkisijoilla. Yhteiskunta ei kuitenkaan ole koskaan valmis, sillä globaalissa maailmataloudessa vallitsee jatkuva kilpailu osaamisesta, yrityksistä, työpaikoista, työvoimasta sekä hallinnollisista taidoista. Nopeasti edennyt yhteiskunnallinen modernisaatiokehitys on pakottanut kansalaiset sopeuttamaan oman työmarkkinakäyttäytymisensä toimiala- ja

ammattirakenteessa tapahtuviin muutoksiin. Inhimillisen työn tuottavuus on kasvanut viimeisten kahden vuosisadan aikana niin räjähdysmäisesti, että kehityksen ansiosta ihmiskunnalla on nykyisin käytettävissään suurempi määrä vaurautta, kuin koskaan aikaisemmin. Suomalaisten valtiomiesten vahvuutena on nähdä muutokset mahdollisuutena huolehtia kansalaisten tulevasta hyvinvoinnista ja menestyksestä. (Martimo ym. 2010, 30–34, 179; Korpela & Mäkitalo 2008, 9.)

Vartolan (2004, 52) mukaan ei ole olemassa mitään itsestään selvää ja ongelmattomaa tapaa lähestyä Suomen valtion ja sen keskushallinnon luonteen muutosta. Valpolan (2004, 53–54.) mukaan julkisen hallinnon muutos perustuu tarpeeseen mukauttaa hallintokoneisto eräisiin kaikille kehittyneille demokraattisille yhteiskunnille ominaisiin muutospiirteisiin. Mainittakoon näistä muun muassa kokonaan uudet poliittiset tilanteet ja vaatimukset, institutionalisaatio, professionalisoituminen, spesialisoituminen eli erikoistuminen ja diffentaatio eli erilaistuminen, toiminta-alueen laajentuminen sekä uusien arvojen asettaminen ja asenteiden syntyminen.

Julkishallinto ja sen organisaatiot ovat nykypäivänä paljon mainettaan parempia. Eri mantereilta vaikutteita ottaneet viimeaikaiset muutokset ovat ilmenneet siirtymisenä asiakaskeskeiseen palveluajatteluun, hajautettuun monikeskeiseen hallintorakenteeseen, tulosohjauksen periaatteiden noudattamiseen sekä strategisen kyvykkyyden ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 46.)

Temmes (n.d.) pitää Suomen julkishallinnon tulevaisuuden suurimpina haasteina ja kehittämiskohteina muun muassa erikoistuneiden johtamisjärjestelmien ja uuden sukupolven henkilöstö- ja johtamispolitiikan omaksumista, eräiden 1990-luvun uudistusten ylilyöntien oikaisemista, valtioneuvoston ja ministeriöiden koordinaatio- ja valmistelukapasiteetin parantamista sekä julkisiin palveluihin liittyvän tietohallinnon säilyttämistä kilpailukykyisenä.

Valtion tuottavuusohjelma käynnistyi Matti Vanhasen ensimmäisellä hallituskaudella vuonna 2003 osana hallinnon kehittämistoimintaa. Keväällä 2005 hallitus linjasi, että vain puolet valtionhallinnon poistuman johdosta vapautuvista työpaikoista täytetään. Valtion työvoimatarpeen vähentäminen on välttämätöntä muiden sektorien tulevan työvoimatarpeen kohtuulliseksi tyydyttämiseksi ja kansantaloudelle haitallisen palkkakilpailun välttämiseksi. Päätös sai kuitenkin osakseen runsaasti kritiikkiä ja julkisuudessa tuottavuusohjelma leimattiin henkilöstön vähentämisohjelmaksi, joka pahimmillaan pilaa työpaikkojen ilmapiirin. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen mahdollistaa ainutkertaisesti ohjelman onnistumisen. Taantumasta johtuva julkisen sektorin tasapainon heikkeneminen ja velkaantumisen nopea kasvu korostavat pitkän aikavälin rakenteellisia toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä julkisen sektorin tehokkuutta ja vahvistaa julkisen talouden kestävyyttä. (Pääkkönen & Kangasharju 2010; Tuottavuusohjelma n.d.)

3 HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA

Jo historiallisissa puheissa käytettyjä alkusanoja lainaten ”elämme suurten muutosten aikaa”. Muuttuminen on hyvin luonnollinen ilmiö, joka on aina kuulunut elämään. Ihminen havaitsee ja hahmottaa erilaisia asioita nimenomaan niiden muuttumisen eli erilaisten kontrastien kautta. Usein sanotaan, että vain muutos on pysyvää. Muutosta on tapahtunut aina, joten voisi kuvitella meidän tottuneen siihen. Muutosten nykyinen nopeus ja voimakkuus ovat kuitenkin herättäneet kysymyksiä, miten muutos vaikuttaa yksittäiseen ihmiseen, työyhteisöön ja organisaatioon sekä miten muutoksesta voisi parhaiten selviytyä tai jopa hyötyä. (Aro 2002, 21; Vesterinen 2006, 123.)

3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatio-käsitteellä viitataan paitsi johonkin instituutioon, yritykseen, järjestöön tai hallintoelimeen, myös näiden rakenteeseen (Vartola 2004, 47). Vartolan (2004, 52) mukaan käsitteenä muutos on yhteiskuntatieteiden käytetyimpiä. Silti sille on lähes mahdotonta löytää täsmällistä määritelmää.

Lämsän ja Hautalan (2004, 184) mukaan organisaatiomuutoksella tarkoitetaan uuden idean, ajattelu- tai toimintatavan omaksumista, joka vaatii uuden oppimista sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Nummelin (2008, 21) puolestaan kokee organisaatiomuutoksen olevan ajatusten ja mielikuvien muuttamista, jonka jälkeen ne toteutetaan käytännössä.

Jokainen muutos on sekä mahdollisuus, että haaste (Valtiokonttori, Kaikupalvelut 2007, 21). Vesterisen (2006, 124) mukaan muutosprosessi syntyy, kun organisaation sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä tapahtuu jotakin sellaista, joka aiheuttaa ympäristön tasapainotilan järkkymisen. Yrityksen toimintaympäristön muutokset ovat monien asioiden summia johtuen esimerkiksi teknologisen, taloudellisen, poliittisen tai sosiaalisen ympäristön muutoksista. Myös markkinat kuluttajineen ja heidän ostotarpeineen sekä kilpailutilanteineen muuttuvat. Muutokset voivat olla suunniteltuja ja johdettuja tai yllättäen yrityksen ulkopäin tulevia. Organisaation on kilpailukykyensä säilyttääkseen muututtava jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä. (Isohookana 2007, 231.)

Nevalainen (2007, 139.) on pohtinut käsitteiden visio, strategia, perustehtävä ja toiminta-ajatus yhteyttä muutoksiin. Hänen mielestään viisainta on takertua perustehtävään, sillä huolimatta siitä, että visiot ja strategiat muuttuvat, pysyy kaikki suhteellisen ennallaan, mikäli perustehtävässä ei tapahdu muutosta. Muutoksella pitää lisätä tuottavuutta, organisaation oppimista tai hyvinvointia. Hyvässä muutoksessa nämä kaikki kolme toteutuvat. Vaikka muutosprosessit ovat hyvinkin erilaisia ja erisuuruisia, voidaan niillä havaita olevan yksi yhteinen tekijä, negatiivinen vaikutus. Henkilöstö kokee usein muutokset epävarmuutta, turvattomuutta ja pelkoa herättävinä tilanteina. Jo

muutosprosesseja suunnitellessa pyritään huolellisesti määrittämään prosessin vaiheet, aikataulut, tarvittavat resurssit, osaamisen kehittämistarpeet, oikeat henkilöt ja analysoimaan riskit onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi. (Vesterinen 2006, 124; Herranen n.d., 1.)

Alla olevassa kuvassa 2 käsitellään muutamia muutoksia käynnistäviä voimia. Näitä ovat tehokkuuden lisäämisen vaatimus, poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset, yksilön muutostahto ja yhteiskunnan arvojen kehittyminen sekä kaikkien edellämainittujen suurempien muutosten vaatimat tekijät. Organisaatiossa tulisi keskustella siitä, millaisista eri osa-alueista ja asioista muutoksissa on kyse ja mihin kaikkeen muutokset tai muutoksien vaatimat voimavarat vaikuttavat. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 8–9.)

<p>Tehokkuuden lisäämisen vaatimus</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toimintojen karsimisen tarve <input type="checkbox"/> Palvelujen karsimisen tarve <input type="checkbox"/> Kustannustehokkuus heikko <input type="checkbox"/> Päällekkäisyyksiä toiminnassa <input type="checkbox"/> Budjetti ei riitä nykytoimintaan <input type="checkbox"/> Verovarot eivät riitä tarpeisiin <input type="checkbox"/> Tot organisaatiomuutokset <input type="checkbox"/> Eläkevastuut <input type="checkbox"/> Palveluperiaate priorisoinnissa <input type="checkbox"/> Asiakkuusajattelu <input type="checkbox"/> Laatuajattelu 	<p>Poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ekosysteemin muutokset <input type="checkbox"/> Yhteiskunnalliseen muutokseen sopeutuminen <input type="checkbox"/> Aluepolitiikan painotukset <input type="checkbox"/> Muuttoliike <input type="checkbox"/> EU:n päätökset <input type="checkbox"/> Julkishallinnon rooli <input type="checkbox"/> Valtaan ja etutyhmiin liittyvät kysymykset <input type="checkbox"/> Yhteiskunnan ikärakenteen muutokset <input type="checkbox"/> Viestintäteknologian kehittyminen <input type="checkbox"/> Kansainvälistyminen
<p>Yksilön muutostahto</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oppimisen vahvistaminen <input type="checkbox"/> Elämän- ja työnhallinnan parantaminen <input type="checkbox"/> Ikärakennemuutosten vaikutuksiin varautuminen <input type="checkbox"/> Oikeutettuihin tarpeisiin vastaaminen <input type="checkbox"/> Elämänkaaren ottaminen huomioon <input type="checkbox"/> Oman elämän kriisistä selviäminen <input type="checkbox"/> Motivaation lisääminen <input type="checkbox"/> Sopeutuminen väistämättömään 	<p>Yhteiskunnan arvojen kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Laadullisen parannukset <input type="checkbox"/> Asiakkaan odotusten muuttuminen <input type="checkbox"/> Merkityksen kokemuksen tarjoaminen <input type="checkbox"/> Ekologisen ympäristön turvaaminen <input type="checkbox"/> Hyvinvoinnin lisääminen <input type="checkbox"/> Toivon näköalan avaaminen <input type="checkbox"/> Henkisen kasvun mahdollistaminen <input type="checkbox"/> Yhteisen hyvän lisääminen <input type="checkbox"/> Kulttuurin edistäminen <input type="checkbox"/> Rituaalit, symbolit, perinteen jatkuminen

KUVA 2. Muutoksia käynnistäviä tekijöitä (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 9.)

3.2 Muutoksen vaiheet

Organisaatiomuutoksessa voidaan erotella muutoksen vaiheet, joita tavallisesti on viisi:

- muutostarve
- muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus
- muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
- muutoksen toteuttaminen
- muutoksen seuranta ja arviointi (Lämsä & Hautala 2004, 186.)

Ensimmäinen vaihe eli muutostarve syntyy, kun organisaatiossa havaitaan nykyisen ja halutun toiminnan välillä eroavaisuuksia. Organisaation sisäinen tilanne ja johdon näkemykset vaikuttavat suuresti muutoksen toteutumiseen ja tavoitteisiin. (Lämsä & Hautala 2004, 186.) Lämsän ja Hautalan (2004, 186.) mukaan muutoksen kannalta positiivista on organisaation oman tarpeen ensisijainen huomioiminen ja johdon toiminnan kehittämishalu. Muutos on uskottava ja se motivoi työyhteisössä toimivia ihmisiä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla, kun muutostarve lähtee organisaatiosta itsestään ja muutostarpeelle on olemassa aito perustelu. Johdon tulee osata viestiä muutostarve konkreettisesti, henkilöstöä puhuttelevalla tavalla.

Muutosidean hahmottamisella tarkoitetaan luovaa innovointia, jonka tavoitteena on uuden toimintatavan kehittäminen. Tässä vaiheessa henkilöstö otetaan konkreettisesti mukaan muutosprosessin suunnitteluun. Organisaation jäsenten välinen avoin ja salliva ilmapiiri on muutokselle eduksi. Kun muutosidea on hahmoiteltu, valmistellaan lähtötilanteen kartoitus, jonka aluksi tulee pohtia uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoitus jakaantuu kahteen osaluokkaan: ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkien sekä organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Yksi muutosprosessin uhkista on lähtötilanteen riittämätön analysointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutokseen rynnätään innokkaasti heti muutosidean hahmotuttua, vaikka muutostilannetta ei olisikaan analysoitu sen tarkemmin. (Lämsä & Hautala 2004, 187.)

Olosuhteiden ja resurssien ollessa muutokselle suotuisat syntyy muutospäätös, jonka yhteydessä myös suunnitellaan muutosta konkreettisesti ja tarkentavasti. Muutoksen suunnittelussa keskeistä on määritellä selkeästi muutoksen päämäärä ja tulostavoitteet, aikataulut, organisointi, budjetti, toiminnan pelisäännöt, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä palautteen antamistapa. Muutosprosessin viestiminen henkilöstölle on avain muutosprosessin onnistumiseen. Henkilöstö hyväksyy ja sitoutuu sitä paremmin muutokseen, mitä enemmän he saavat olla mukana jo muutosprosessien suunnitteluvaiheissa. (Lämsä & Hautala 2004, 188.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 188.) mukaan muutoksen toteuttaminen on johdon luoman suunnan mukaista käytännön toimintaa halutun tilan saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa johto luo halutun suunnan muutokselle. Muutoksesta syntyneet nopeat tulokset ja delegointi, eli päätösvallan siirtäminen, motivoi, edistää luottamusta ja sitouttaa muutokseen.

3.3 Onnistuneen muutosprosessin merkkejä

Kaikkein tärkeintä muutosprosessin onnistumiselle on määritellä, mikä on muutos, joka halutaan (Valpola 2004, 27). Kilpisen (2008, 206.) mukaan muutoksen läpiviennissä on kolme asiaa, joiden täytyminen mahdollistaa onnistuneen muutoksen. Näitä asioita ovat riittävän suuri tyytymättömyys nykytilaan, muutoksen markkinointi sekä muutoksen näkeminen prosessina.

Kun ihmiset ovat tyytymättömiä nykytilanteeseen, he voivat nähdä muutoksen mahdollisuutena, eivät uhkana. Tällöin ihmiset ottavat muutoksen paremmin vastaan ja uskovat sen olevan tie parempaan. Selkeä ja avoin kommunikointi heti muutosprosessin alkuvaiheessa on avaintekijä muutoksen onnistumiselle. Asioista ilmoittamatta jättäminen tulkitaan usein kykenemättömyydeksi, jonka vuoksi on erityisen tärkeää viestiä positiivisesti ja ajoissa sekä varmistaa, että kaikki muutoksen kohtaavat henkilöt ovat saaneet tiedon. Lisäksi muutos on nähtävä eri vaiheista koostuvana yksityiskohtaisesti suunniteltuna kokonaisuutena. Mikäli näin ei ole, ei muutos voi onnistua. (Kilpinen 2008, 206.)

Organisaatiomuutos on aina ainutlaatuinen. Saavutettujen toiminnallisten tulosten lisäksi onnistunut muutos kasvattaa henkilöstön pätevyyttä ja hallinnan tunnetta. Perusehto onnistumiselle on realistiset ja perusteellisesti esitetyt organisaation perustehtävästä johdetut tavoitteet. Lisäksi onnistuneessa muutosprosessissa on huomioitu muutoksen edellyttämät voimavarat laatimalla realistinen investointibudjetti ja noudattamalla sitä mahdollisimman tarkasti. Budjetissa tulisi huomioida muutoksen vaatima työaika, rahallinen panos sekä muut panostukset. (Aro 2002, 99–100.)

Muutoksen onnistuminen vaatii Lämsän ja Hautalan (2004, 189.) mukaan muutosprosessin onnistumisen ja saavutettujen tavoitteiden arviointia. Ilman arviointia on mahdotonta tulkita, onko tavoitteisiin päästy. Muutosprosessin arvioinnilla ja muutosprosessiin osallistuneiden henkilöiden palkitsemisella on erityisen tärkeä merkitys organisaation kehittämisen ja työyhteisön hyvinvoinnin onnistumisen kannalta.

Toimivassa työyhteisössä on avoin ja kannustava ilmapiiri, työntekijät luottavat johtoon, itseensä ja toisiinsa, esimies-alaisuus suhteet ovat kunnossa ja henkilöstö on työhönsä motivoitunut. Onnistuneessa muutosprosessissa henkilöstö puhalttaa entistäkin tiiviimmin yhteen hiileen ja pyrkii aktiivisella toiminnalla ottamaan muutoksesta kaiken irti. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 71.)

Onnistunut muutosprosessi sisältää seuraavat tekijät:

- proaktiivisuus, eli ennakkoiva toiminta, työyhteisössä
- selkeä vastuun määrittelyminen työtehtävien ja viestinnän suhteen
- huolellinen viestinnän sisällön suunnitteleminen kohderyhmän mukaan
- muutoksen syiden ja seurausten perusteleva
- viestintäkanavien valinta ja viestinnän aikataulutus (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 71.)

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 31.) mukaan muutosherkkyys ja muutosvalmius ovat onnistuneen muutoksen keskeisimmät elementit. Muutosherkkyys kuvaa työyhteisön kykyä tunnistaa muutostarve, ennakoita sen luonnetta ja ymmärtää muutosvastarintaa. Muutosvalmiudella puolestaan tarkoitetaan työyhteisön ryhmien ja yksilöiden kykyä ja tahtoa tavoiteltavan muutoksen toteuttamiseen. Onnistunut muutosprosessi vaatii päätöksiä visioista, strategioista ja tavoitteista, huolellisen muutoksen toteutussuunnitelman, muutoksen myymisen ja vaikuttamisen sekä osaamisen kehittämistä ja sitkeää tekemistä ja pysyvyyttä. (Erämetsä 2003, 154.)

3.4 Muutoksen haasteet

Evoluutio ja kehittyminen ovat luonnollisia arkipäiväisiä tekijöitä, mutta tietoisesti tehty, voimalliset ja nopeat muutokset eivät ole. Erämetsän (2003, 37) mukaan niiden onnistuminen on suorastaan ihme, joka vaatii suurta paneutumista ja avoimia johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Muutosten tietoisessa läpiviemisessä haasteita ja esteitä aiheuttavat muun muassa mahdollinen epätietoisuus muutosten lähtökohdista ja tavoitteista, osaamattomuus tai uskaltamattomuus luopua mistään, toimintatapojen ja aktiviteettien ylenpalttinen lisääminen, kommunikoinnin unohtaminen, kiire, osaamattomuus hahmottaa ja arvioida muutoksen vaikutuksia ja laajuutta sekä kyvyttömyys tunnistaa muutosvaikuttajat (Erämetsä 2003, 38).

Haasteelliseksi muutos muuttuu silloin, kun se on ulkoa ohjattua, jonkun toisen määrittämää tai muutoin vain rajua. Tällaisia ovat muun muassa toimintojen ulkoistamiset, alueellistamiset ja yhdistämiset, suurten ikäluokkien poistuma työmarkkinoilta ja sen johdosta ikärakenteen uusiutuminen sekä uudet keskitetyt järjestelmät ja tulosohejaus. Muutoksen läpiviennissä tulisi huomioida kulttuuriset tekijät, prosessit, mittarit ja muutokseen osallistuva väkijoukko. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 4; Erämetsä 2003, 38.)

Muutoksesta voi tulla itsetarkoitus. Tällä tarkoitetaan säännöllisesti esimiehen aloitteesta toteutettua toiminta-ajatuksen ja organisaatiokuvion muuttamista. Jatkuva muutos, kun mihinkään ei olla tyytyväisiä, aiheuttaa työyhteisössä muutosvauhtia, joka on vaarallinen koko organisaation hyvinvoinnille. Työntekijät pyrkivät olemaan esimiehelleen lojaaleja, vaikeivat ymmärräkään mitä hän heiltä tahtoo ja odottaa. (Nevalainen 2007, 137.)

3.5 Henkilöstö muutoksessa

Positiivisen ja hyvän kuvan hallitseva työelämä perustuu eettiselle pohjalle. Tällä tarkoitetaan hyvän työelämän perustan olevan ihmisten itseisarvon arvostaminen. Ihmisiä on pidettävä osana henkilöstöä, ja arvostettava heidän antamaa työpanostaan ja yksilöllisiä ominaisuuksiaan. Ketään ei saisi koskaan pitää arvokkaana vain sen vuoksi, että hän on arvokas tavoitteiden toteuttamisen välineenä. Henkilöstöä kohdellaan helposti välineenä, mikäli kunnioittaminen on organisaation sisällä epäselvää. Tämä on muutosprosessin onnistumisen kannalta vaarallista. (Aro 2002, 107.)

Vaikka yleisesti puhutaan henkilöstöstä organisaation tärkeimpänä voimavarana, on hyvä tiedostaa, etteivät työpaikalla työskentelevät ihmiset automaattisesti muodosta strategista voimatekijää. Muutoinhan jokaisen organisaation kannattaisi parantaa menestymisensä edellytyksiä hankkimalla mahdollisimman paljon työvoimaa. Liian suuri työvoima tuo vain korkeat kustannukset, tehottomuuden sekä näiden myötä muut ongelmat yrityksen arkeen. Sen sijaan henkilöstön omaksumat toimintatavat ja siihen kytkeytyvä osaaminen luovat työnantajalle arvokkuutta. (Luoma & Salojärvi 2010.)

Muutoksien kohtaaminen on epävarmuuden kanssa elämistä. Jokin tutusta ja turvallisesta poistuu tai muuttuu toisenlaiseksi, eikä muutoksen lopullista tulosta voida koskaan ennalta varmuudella tietää. Jokainen muutosprosesseja kohtaava joutuu sietämään epävarmuuden, huolestuneisuuden ja jopa pelon aiheuttamia tunteita, kutkuttavaa odotusta ja arkaa toivoa halutun muutoksen mahdollisuudesta. Ilo ja innostus nousevat vain harvoin pintaan. Tähän vaikuttaa osaltaan kulttuurimme, joka sallii paremmin pelon ja epävarmuuden näytämisen. Hämmennyksen tunteet ja kysymysten esittäminen kuuluu muutoksiin. Jokainen meistä kysyy muutoksen kohdatessaan hiljaa itseltään: Miten minun käy? On inhimillistä kantaa huolta tulevaisuudesta ja oikeudenmukaista saada ilmaista se. Tämän vuoksi muutosprosessi ei pääse kunnolla alkamaan, ennen kuin kysymysten kantamat tunteet on otettu vakavasti. Kaikkia kysymyksiä ei esitetä sen vuoksi, että niihin odotettaisiin tai etsittäisiin tarkkaa vastausta, vaan takana voi olla halu ilmaista omat tunteensa ja ajatuksensa. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 16.)

Muutos on mitä yksilöllisin tapahtuma. Se alkaa usein yhden ihmisen mielipiteestä tai havainnosta. Jonkun on aina otettava ensimmäinen askel ja toimittava rohkeasti ja aloitteellisesti koko organisaatiota ajatellen. Muutokseen on kaksi lähestymistapaa: Voi olla joko muutoksen kohteena tai vaikuttaa itse muutokseen. Ensin mainitussa tapauksessa täytyy vain yrittää varautua ja odottaa, mitä tuleman pitää. Osa muutoksista kuuluu tähän sarjaan jo siksi, että niiden alkusyy on ulkoinen ja oman vaikutuspiirin ulkopuolella. Kuitenkin moniin ulkoisiin muutoksiin pystytään varautumaan jo ennalta ja vaikuttamaan yleisen asenteen muuttumiseen dynaamiseen suuntaan. Toisessa lähestymistavassa muutoksen kohteenan olevan henkilöstön oma-aloitteisuus ja muutovalmius korostuvat. (Erämetsä 2003, 40; Moisalo 2010, 58–59, 62.)

Ihmiset luovat muutostilanteissa muutoksille henkilökohtaisen merkityksen. Tällöin ihmisten yksilöllisiä reaktioita olisi erityisen tärkeä huomioida ja kunnioittaa. Yksilölle muutos merkitsee aina luopumista jostakin. Tämä johtaa siihen, että ihminen joutuu arvioimaan elämäntilannettaan uudelleen pohtien muun muassa ihmisarvoaan, omia vaikutusmahdollisuuksiaan itseään koskeviin asioihin sekä elämän jatkuvuuden ja ennustettavuuden säilyttämistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Hyvin johdettu muutos kunnioittaa henkilöstön tunteita ja reaktioita muutosprosessin kaikissa vaiheissa. (Nummelin 2008, 19.)

Henkilöstön on helpompi reagoida muutokseen hyväksyvästi silloin, kun muutoksen on perusteltu olevan välitön ratkaisu nykytilan ongelmiin. Muutoksen on tuotettava lisäarvoa, jotta se voidaan nähdä positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena. Jotta henkilökunta pystyisi sopeutumaan ja motivoitumaan muutokseen, on sille annettava aina sitä enemmän aikaa, mitä laajempi muutosprosessi on kyseessä. Lisäksi organisaation koko ja historia tulee huomioida. Lopulta kuitenkin ihmisten sopeutuminen muutokseen määrää muutoksen tahdin. Huomattavan suuri osa työyhteisön energiasta suuntautuu muutostilanteissa erilaiseen kohinaan, huhujen pyörittelemiseen, pelkojen, epävarmuuden ja väärinymmärrysten käsittelemiseen sekä tulevaisuuden arvailuihin. Työyhteisössä toimivien ihmisten välit ja voimavarat hiertyvät paineiden valtaamassa tilanteessa. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 24; Nummelin 2008, 19–20.)

3.6 Tunteet muutoksessa

Työhyvinvoinnissa on nimenomaan kyse tunteista, yksilön ja ryhmän kokemuksista. Siksi tunteiden käsittelemiseen ja niiden kohtaamiseen tulisi käyttää riittävästi voimavaroja. Olemme kaikki erilaisia persoonia. Erilaiset elämänhistoriat, työelämän kokemukset ja muun tarpeet ja haasteet elämässämme vaikuttavat siihen millaisia olemme, miten käsittelemme erilaisia asioita ja kuinka suhtaudumme niihin. Jotkut ovat perusluonteeltaan varovaisia, toiset puolestaan ottavat hallittuja ja jotkut jopa hallitsemattomia riskejä. Tunteiden takaa löytyy aina tarve: tyydytetty tai tyydyttämätön. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 4, 16–17.)

Paasivaaran (2009, 31–32) mukaan tunteilla on voima muunnella ihmisten käyttäytymistä, työhön sitoutumista ja luottamuksen syntymistä. Aikuismainen tunteiden työstäminen vaatii aidolla ja avoimella tavalla tunteista puhumista. Tunteiden olemassaolo tulee ottaa tosissaan, sillä tunteiden piilottamisella on havaittu olevan yhteyttä työuupumukseen. Tästä voimme päätellä, että tunteet ovat vahvasti rakentamassa työyhteisön ilmapiiriä. Kun kielteisiä tunteita ei kyetä työstämään työyhteisössä, syntyy helposti pyrkimystä etsiä syitä kielteisten tunteiden olemassaololle. Tämä johtaa ihmisten arkisen loogisuuden pettämiseen. Myös asioita, jotka eivät mitenkään liity toisiinsa kytetään yhteen ja vääristetään asioiden todelliset

mittasuhteet. Vaikka tunteet ovat aina mukana työyhteisön arjessa joko kätkeytyinä tai näkyvästi tunnustettuina, ovat tunteet ja niiden näkyväksi tekeminen suhteellisen tuore näkökulma työyhteisön toimintojen ymmärtämiseen. Tietyissä vaiheissa tunteet ovat väistämättä pinnalla. Tunteille tulisi aina antaa aikaa, tilaa ja huomiota. Muutoksen aiheuttamat tunnemyllerrykset voivat esiintyä myös viiveellä. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 17–18; Juuti & Virtanen 2009, 120–121.)

Sen tunnistaminen, minkä tunteen vallassa toimii, mikä tarve kulloisenkin tunteen takana piilee ja miten tämän tarpeen voisi tyydyttää, on osa aikuisuutta ja omasta elämästä vastuunottoa (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 18). Tunteet tulevat ja menevät ja ne laantuvat vain elämällä ja kokemalla. Oman toimintatyylin tunnistaminen auttaa joustamaan ja hallitsemaan tunnereaktioita. Ihmisillä on erilaisia tapoja toimia ja selvittää erilaisista haastavista tilanteista. Jotkut passivoituvat, toiset vihastuvat, jotkut aktivoituvat asiakeskeisiksi, jotkut analysoivat ja toiset innostuvat. Koska emme ole työelämän muutoksissa yksin, vaan toimintamme vaikuttaa muiden työyhteisömme jäsenten kokemuksiin ja tunteisiin, on jokaisen työyhteisössä toimivan tärkeää pohtia, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia tunteiden ilmaisemiseen liittyy. Monia asioita helpottaisi, jos hyväksyisimme toistemme erilaisuuden, erilaiset arjentoimintatavat sekä keinot selvittää haasteellisista asioista. Tunteiden käsittelemisen kautta energia vapautuu takaisin työhön. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 8, 18–19, 24.).

Seuraava kuva 3 havainnollistaa tyypillistä tunteiden kehittymistä muutoksen yhteydessä. Tämän hyväksi yleistykseksi todetun tunnekäyrän ensimmäinen esittäjä oli psykiatri Elisabeth Kübler-Ross (1924–2004), joka kuvasi yksilön tunteita surutyön erivaiheissa. Käyrä on havaittu osuvaksi kuvaamaan surutyön kehitystä organisaation ja työyhteisön muutostilanteissa. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 17.)



KUVA 3. Tunteet muutoksessa (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 17.)

3.7 Työyhteisön ilmapiiri

Rauramon (2008, 124.) mukaan työilmapiiri on organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summa. Organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostaman työilmapiirin kokonaisuus on moniulotteinen ja vaikeasti mitattava. Vaikka samankin organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, voidaan niissä havaita muun muassa seuraavia ulottuvuuksia:

- rakenne: säännöt, ohjeet, toimintatavat
- vastuu: mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti
- työn kokeminen haasteelliseksi ja riskiton mahdollistavaksi
- palkitseminen
- kannustus ja tuki
- mahdollisimman nopea ristiriitojen ratkaiseminen

Rauramon (2008, 125) mukaan työilmapiiri on kulttuurin ihmentymä, joka muodostaa yhteyden organisaatiotason ja yksilön välille. Hyvän työilmapiirin ominaispiirteitä ovat muun muassa hyvät esimies-alaisuuhteet, avoin tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, oikeudenmukainen palaute ja palkkaus, kohtuullinen työkuormitus ja selkeä työjako. Myös työn virikkeellisyys, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä yhteiset päämäärät, arvot ja tavoitteet luovat onnistuessaan hyvää työilmapiiriä. (Rauramo 2008, 126.)

Hyvä työkulttuuri luo vakaan pohjan työilmapiirille. Työkulttuuri kertoo yrityksen toimintatavoista, työmoraalista, työntekoa säätelevistä säännöistä ja ehdoista sekä sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen toimivuudesta. Kun työilmapiiri on hyvä, motivaatio on korkea, innovatiivisuus kasvaa ja tulokset nousevat. (Paasivaara 2009, 59; Nummelin 2008, 54.)

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 138.) toteavat sisäisen viestinnän olevan työhyvinvoinnin parantamisen lähtökohta. Työyhteisön oman tilan, sisäisen viestinnän sekä johtamistavan tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää. Työyhteisön ilmapiirin kehittämistyöhön tulisi osallistua koko henkilökunnan. Yksi ihminen ei voi puhdistaa työilmapiiriä, mutta yhdenkin ihmisen pieni päätös voi vaikuttaa toisen yhteisössä toimivan käytöksen kautta koko työyhteisön ilmapiiriin. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 139.) mukaan työilmapiiriä tuetaan palautetta antamalla, vuorovaikutteisesti toimimalla, erilaisuutta hyväksymällä ja arvostamalla sekä kuuntelemalla ja toivoa luomalla. Työhyvinvointia vähentävät juoruilu, syyllistäminen, kateus, virheiden korostaminen sekä pelon lietsominen.

Yhteisöllisyys muodostuu kollektiivisista tavoitteista sekä yksilöllisistä ja sosiaalisista merkityksistä. Jatkuvassa muutoksessa olevan yhteisöllisyyden tilan tulee vastata uudistumisen ja muuntumisen tarpeita. Sekä työilmapiiriin että yhteisöllisyyden onnistumisen perusedellytyksenä on tunteiden vaikutuksen ymmärtäminen vuorovaikutukseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 30.)

3.8 Muutosvastarinta

Muutosten yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ajatellaan ihmisten olevan muutostilanteen kannalta ongelma, koska he eivät sopeudu muutosprosessiin. Tilannetta ei kuitenkaan tulisi pitää pelkästään häiritsevästä ilmiönä, sillä ihmisillä on tapana surra vanhoista toimintatavoista luopumista, mutta toisaalta asian käsitteleminen myös kasvattaa ihmistä. Muutoksen kieltäminen, vihaisuus, masentuminen ja henkilökohtaisen hyödyn tavoitteleva olemus ovat tavallisia tuntemuksia muutoksessa. (Lämsä & Hautala 2004, 189.)

Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin. On tavallista, että muutosprosessin aikana ryhmissä tapahtuu jakaantumista muutosta vastustavien ja puolustavien kesken. Vaikka johdon on uskottavuutensa säilyttämiseksi sitouduttava muutostavoitteisiin, on paha virhe olla kuuntelematta mielipiteitä ja kehittämisideoita. Muutosvastarinnassa kritiikkiä jakavat voivat olla oikeassa ja tuottaa organisaatiolle arvokasta informaatiota entistä paremman muutoksen toteutumiseen. (Aro 2002, 77.)

Kaiken muutosvastarinnan takana on pelko. Jyrkän asenteellisesta muutosvastarinnasta johtuen epäilemme kykyjämme toimia tulevaisuuden epävarmoissa ja haastavissa tilanteissa. Turvallisuuden tunteen järkkäminen, tietämättömyys, ymmärryksen puute sekä huonommuuden pelko aiheuttavat vastarintaa. (Erämetsä 2003, 194.)

Positiivinen muutostunneprosessi etenee muutosvastarinnan olemassaolon tiedostamisesta ja tunnistamisesta asian käsittelyyn perustellen ja vastaperusteluita kuunnellen. Mielipiteitä kuunnellessa tulisi omaa innostusta unohtamatta eläytyä myös toisen asemaan. Lopulta on tunnustettava ja hyväksyttävä muutostunteiden todellisuus. Niitä ei voi kieltää, mutta niihin voi vähitellen vaikuttaa. Positiiviset tunteet vahvistuvat muutosprosessin aikana. Usko ja tahto muutoksen onnistumiseen panostaa tekemiseen. (Erämetsä 2003, 100.)

Yhtälailla kuten yksilöt kokevat muutostilanteissa epävarmuuden tunteita, kantaa työyhteisö huolta tulevaisuudestaan, tehtävistään ja kyvystään säilyä toimintakykyisenä. Muutosvastarinnan käsitettä huonosti hoidettuna luopumisena, irtioton tuskana, pidetään joidenkin mielestä leimaavana. Sen sijaan puhe voisi olla esimerkiksi aiheellisesta huolesta, itsestään selvien ratkaisujen kyseenalastamisesta tai vaihtoehtojen etsimisestä. Muutosvastarinta haastaa ja kyseenalaistaa pakottaen antamaan ja löytämään perusteltuja vastauksia asioille. Organisaatio voittaa joka kerta, kun uusia toimintatapoja ja niiden onnistumismahdollisuuksia pohditaan yhdessä. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 13; Nevalainen 2007, 143.)

4 TYÖHYVINVOINTI MUUTOSPROSESSIN AIKANA

Toimiva vuorovaikutus, selkeät rakenteet ja prosessit, työn mielekkyys, onnistumisen kokemukset sekä työolot ja perusturva ovat asioita, jotka muodostavat hyvät eväät työelämälle (Jabe 2010, 231).

Jokainen muutos kaipaa ihmistä, sillä vain ihmiset tekevät muutokset todeksi. Muutokset joko onnistuvat tai epäonnistuvat ihmisten tekeminä (Erämetsä 2003, 37).

4.1 Työelämän muutokset

Työ voidaan määritellä tarkoitushakuiseksi toiminnaksi, jonka kautta ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan. Jatkuva työn tekeminen on ollut niukkuuden hallitsemassa yhteiskunnissa toimeentulon välttämätön edellytys. Nykypäivänä kansalaisilla on kuitenkin mahdollisuus selvittää yhteiskunnan maksamien tukien tai omaisuudesta saatavien tulojen varassa. Työvälineet ovat modernisaation myötä kehittyneet tehokkaammiksi ja työ on jakautunut erityyppisten ammattien puitteissa harjoitetuksi omia sääntöjään ja kulttuurejaan noudatettaviksi toiminnoiksi. (Martimo ym. 2010, 26.)

Vuonna 2008 Suomessa eli hieman yli neljä miljoonaa työikäistä kansalaista. Työikäiseen väestöön kuuluu kaikki 15–74-vuotiaat. Tästä joukosta varsinaiseen työvoimaan laskettiin lukeutuvan noin 2,7 miljoonaa. Työllisten joukossa on syntyperäisten suomalaisten lisäksi vuosittain yhä enemmän maahanmuuttajia. (Martimo ym. 2010, 26.)

Maailman parhaaksi yritysjohtajaksi usein tituleerattu General Electricin ex-pääjohtaja Jack Welch on tiivistänyt luonnontieteistä lainatun viisauden siitä, että kun ympäristön muutosvauhti ylittää muutosvauhdin organismin sisällä, organismin elinehdot täyttyvät oman johtamisteoriansa ytimen: Kun maailma yrityksen ympärillä muuttuu nopeammin kuin yrityksen sisällä, on loppu vain ajan kysymys. Tänä päivänä tämä on totta enemmän kuin koskaan. Muutosvauhti kiihtyy ja kilpailu kovenee. Kuluttajien ostotottumukset ja eettiset asiat nousevat talouselämässä yhä tärkeämmiksi. Haasteet eivät pääty ulkoisten paineiden kasvuun, sillä on olemassa myös riski, että maailma yrityksen sisällä muuttuu nopeammin kuin johto ehtii siihen reagoida. Ihmiset ovat entistä vaativampia ja haluavat tietää, minkä tavoitteen eteen he työskentelevät. (Kilpinen 2008, 9.)

Työnkuvat ovat radikaalisti muuttuneet. Työntekijän tulee toiminnallaan ratkaista jatkuvan muutoksen ja sujuvan työnteon yhtälö. Tänä päivänä työstä riippumatta työntekijän tehtävä- ja työkokonaisuus koostuu kolmenlaisesta sisällöstä. Näitä päivittäisiä työnteon haasteita ovat tietoteknisyys, organisaatorakenteissa tapahtuvat muutokset sekä työtehtävien tekeminen muutospainoiden alaisena. (Martimo ym. 2010, 256.)

Nykyisin työelämä vaatii työntekijöiltä paljon. Työtehtävät ovat haasteellisia, joissa tarvitaan entistä parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Osaksi työmarkkinoita tulleet muutokset ja niistä aiheutuvat epävarmuuden ja kiireen tunteet sekä työn henkinen rasittavuus, asettavat vaatimuksia yksilöiden ja yhteisöjen sopeutumiskyvylle. Työelämän muutokset näkyvät työntekijöiden kokemuksissa. Ihmiset pääsevät toteuttamaan työssään itseään ja osaamistaan monipuolisemmin, kuin koskaan aikaisemmin. Siitä huolimatta työn miellekkyyys, henkiset rasitteet ja työpaikkakiusaaminen ovat kansainvälisestäkin vertailtuna korkealla tasolla. Työelämän haasteellisuus ja vaativuus ovat johtaneet siihen, että henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn on alettu keskittyä entistä enemmän. (Nummelin 2008, 15.)

Ihmisen ja työn suhde on muuttunut. Enää ohjaus, valvonta ja rahallisen kannustamisen mahdollisuus eivät yksinään motivoi työtökoon. Tänä päivänä on yhä enemmän vedottava ihmisten tunteisiin, jotta he kokevat työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Hautala 2004, 80.) Aron (2002, 109.) mukaan työelämä, jossa otetaan huomioon vain työntekijän psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi, on tullut päätökseen. Nykyään työelämässä on kiinnitettävä huomiota myös moraaliseen hyvinvointiin.

Uudet teknologiat, kiristynvä kilpailu ja kansainvälistyminen muuttavat alati työn luonnetta. Työelämässä tapahtuvat muutokset voivat olla suuria organisaatiomuutoksia, kuten fuusioita ja irtautumisia, tai pienempiä, kuten johtamistavan, tuotannon tai palveluiden muutoksia. (Konttinen 2003, 12.)

Kaikilla aloilla työntekeä vaatii jatkuvaa oppimista ja uusien asioiden yhdistämistä mielessä oleviin rakennelmiin. Yksilön oppiminen tapahtuu fyysisessä, sosiaalisessa, kulttuurisessa tai kognitiivisessa oppimisympäristössä. Hiljattain on keskusteltu paljon fyysisestä työskentelytilastamme, mutta henkisen tilan, jossa luomme, käsittelemme, valmistelemme ja ratkomme asioita, merkityksen suuruus on vain arvoitus. (Hamberg 2010.)

Kansainvälisessä vertailussa Suomi erottuu edukseen työyhteisöjen matalien hierarkioiden, esimies-alaiskeskusteluiden, tietotekniikan soveltamisen ja tiimityön yleisyyden suhteen. Suomessa työntekijät arvostavat työnsä sisältöä ja pitävät työssä kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksiaan sekä työtehtäviin vaikuttamiskykyjään parempina, kuin työntekijät muissa Euroopan maissa. Suomalaiset kokevat myös sosiaaliset suhteet, turvallisuuden tunteen ja pitkäjänteisyyden yhä tärkeämpinä asioina työssä. (Tilastokeskus 2008.)

4.2 Työhyvinvointi

Koska useat meistä viettävät noin 40 vuoden ajan päivittäin yli puolet valveillaoloajastaan työssä, ei ole yhdentekevää millaisissa olosuhteissa ja millaista työtä tehdään. Työ ja työolosuhteet vaikuttavat voimakkaasti hyvinvointiimme työssä ja vapaa-aikana. Toisaalta myös vapaa-aika elämäntapoihin, harrastuksiin ja ihmissuhteisiin vaikuttaa vastavuoroisesti työssä jaksamiseen. Näin ollen työhyvinvoinnin erottaminen muusta hyvinvoinnista on vaikeaa. (Rauramo, 2006.)

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 47) mukaan työhyvinvointi muodostuu työhön, yksilöön, ilmapiiriin, johtamiseen sekä organisaatioon liittyvien tekijöiden summasta. Työhyvinvoinnin määrittelyn taustalla on aina lopulta määrittelijän oma arvomaailma ja näkemys ihmisestä (Rauramo, 2006).

Henkilöstön hyvinvoinnin perustekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykkinen työympäristö. Mielekkyyttä tuottavia asioita ja tärkeitä voimavaroja ihmisen elämässä ovat kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työympäristö sekä mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. Työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino ovat hyödyksi niin työntekijälle, kuin koko organisaatiollekin. (Viitala 2007, 212.)

Työhyvinvointi on työssä syntyvä yksilön ja yhteisön subjektiivinen kokemus, tunne, joka vaihtelee yksilöllisesti. Työhyvinvointi luodaan yhdessä ja se pohjautuu johtamiseen, osaamiseen ja osallistumiseen. Parhaimmillaan työhyvinvointi nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa voimia kulkea kohti määritettyä tavoitetta tuloksellisesti ja innovatiivisesti. Hyvinvointi työssä on yksilöllisyyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaista huomioimista. Koska sekä työntekijä että työnantaja toimivat toistensa menestyksen mahdollistajina, on hyvinvoinnin tuottaminen yhteisvastuullista heille kummallekin. Hyvinvoivana yksilö on yritykselle erittäin arvokas. Yrityksen menestyksen kannalta ei ole merkityksellistä, mistä yksilö saa motivaationsa ylläpitää hyvinvointiaan ja toimintakykyään. (Luttinen & Savola 2009, 11; Leskinen & Hult 2010, 80–81.)

Martimon ym. (2010, 256) mukaan tulos- ja uudistumiskykyisen terveen työpaikan tunnusmerkkejä ovat mm. seuraavat tekijät:

- jokainen tuntee oman työnsä päämäärät
- jokaisella on mahdollisuus osallistua omien voimavarojensa käyttöä ja kohdentamista koskeviin päätöksiin
- esimiestyö ja johtaminen ovat motivaatiota ja perustehtävää kannattelevaa
- johtajat ja esimiehet osaavat ennakoida muutostarpeita sekä tunnistaa ja hoitaa ongelmatilanteet
- muutosten etenemisten seuranta ja uudelleenjärjestelyiden arviointi sekä tarpeen vaatiessa korjaus

Helsilä ja Salojärvi (2009, 270) toteavat ihmisen työelämässä vaatimien voimavarojen muodostuvan terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Työhyvinvoinnin edistämisellä tarkoitetaan työntekijän, työyhteisön, työn ja työympäristön kehittämisen kokonaisuutta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa. Työhyvinvoinnin edistämisestä on vastuussa paitsi henkilö itse, työpaikan johtoryhmä, esimiehet, henkilöstöammattilaiset, kuten myös työterveyshuolto ja erilaiset työhyvinvointitoimintaa suunnittelevat ja koordinoivat toimielimet. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270–271.)

Työhyvinvointia lisää muun muassa tasapaino eri roolien, haasteiden ja voimavarojen, työn ja perheen sekä työn ja muiden elämänalueiden välillä. Työhyvinvointia laskevia tekijöitä puolestaan ovat jatkuva kiire ja epävarmuus sekä elämän monimutkaistumisen ja riittämättömyyden tunne. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109.)

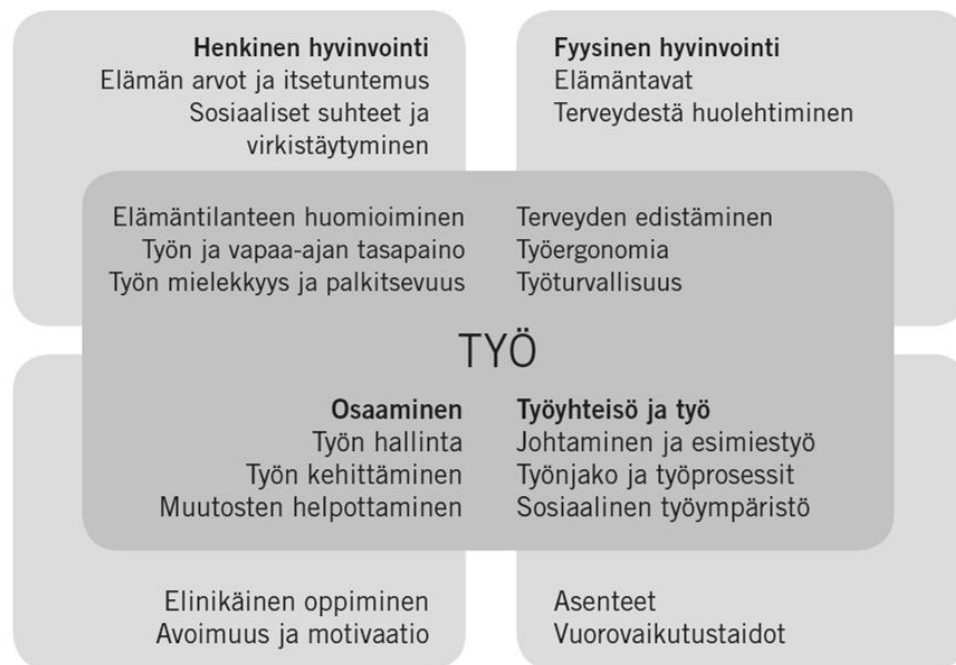
Työhyvinvointi voidaan määritellä yksilön kykynä selviytyä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi, työyhteisön toimivuus sekä työympäristötekijät. Näihin kaikkiin liittyy mahdollisia välillisiä ja välittömiä henkisiä terveysriskejä ja fyysisiä sekä psykososiaalisia kuormitustekijöitä sekä työ- ja toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kuten alla olevasta kuvasta 4 käy ilmi, työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan liittyvät asiat vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Lisäksi on muistettava yksityis- ja perhe-elämään liittyvät tekijät, taloudellinen tilanne sekä elämän- ja ympäristön muutokset. (Rauramo, 2006.)



KUVA 4. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Rauramo, 2006.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työsuojelu ja erilaiset työhyvinvointia säätelevät lait. Työsuojelu on osa henkilöstövoimavarojen strategista johtamista ja kehittämistä, jonka ensisijaisena tavoitteena on kehittää ennaltaehkäisevästi työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Lisäksi toimiva työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä tukeva työsuojelu edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä tuottavuuden ja työelämän laadun kestävää parantamista. Palvelukeskuksessa työsuojelun toteutumista valvoo työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut ja -varavaltuutetut sekä työsuojeluasiamies. Suoraan tai välillisesti työhyvinvointia säätelevä lainsäädäntö kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat mm. Työturvallisuuslaki, Työterveyshuoltolaki, Työsopimuslaki, Vuosilomalaki, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä Ammattitauti- ja Tapaturmavakuutuslait. (Työsuojelusopimus 2010, 1–2; Suutarinen & Vesterinen 2010, 16–17.)

Alla olevassa kuvassa 5 on havainnollistettu työhyvinvoinnin osa-alueita. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi edetä ensin tummanharmaalla alueella, jossa käsitellään suoraan työn tekemiseen liittyviä asioita, kuten työn hallintaa ja kehittämistä, työn ja vapaa-ajan tasapainottamista, terveyden ja työergonomian huomioimista sekä johtamista ja työnjakoa. Näihin tekijöihin työnantaja voi yhdessä työntekijöiden kanssa vaikuttaa. Vaaleanharmaalla alueella olevat tekijät ovat työntekijän omia henkilökohtaisia arvoja, asennetta, elämäntapaa ja motivaatiota kuvaavia tekijöitä. Näiden muuttaminen ei aina edes ole mahdollista, sillä nämä ovat kehittyneet pitkän ajan vaikutuksena ja ovat niin sanottuja kovia arvoja. (Tapiola. n.d.)



KUVA 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Tapiola. n.d.)

4.3 Työhyvinvoinnin portaat

Yksi vanhimmista ja tunnetuimmista ihmisten arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta käsittelevistä motivaatioteorioista on Abraham Maslow'n tarvehierarkia vuodelta 1943. Sen mukaan ihminen tavoittelee aina korkeampaa tarvetasoa. Yksilön työhyvinvointia on vertauskuvallisesti heijastettu Maslow'n tarvehierarkiaan, jossa on neljä osa-aluetta: fyysinen, sosiaalinen, psyykkinen ja henkinen hyvinvointi. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (kuva 6) on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallin tarkoitus on auttaa kehittämään yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta, sekä löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. (Rauramo 2008, 29; Työturvallisuuskeskus 2008.)

Maslow'n tarvehierarkian alimmalla tasolla olevat psyko-fysiologiset perustarpeet täyttyvät silloin, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito ovat välttämättömiä. Työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on tällä portaalla merkittävä. (Työterveyskeskus 2008.)

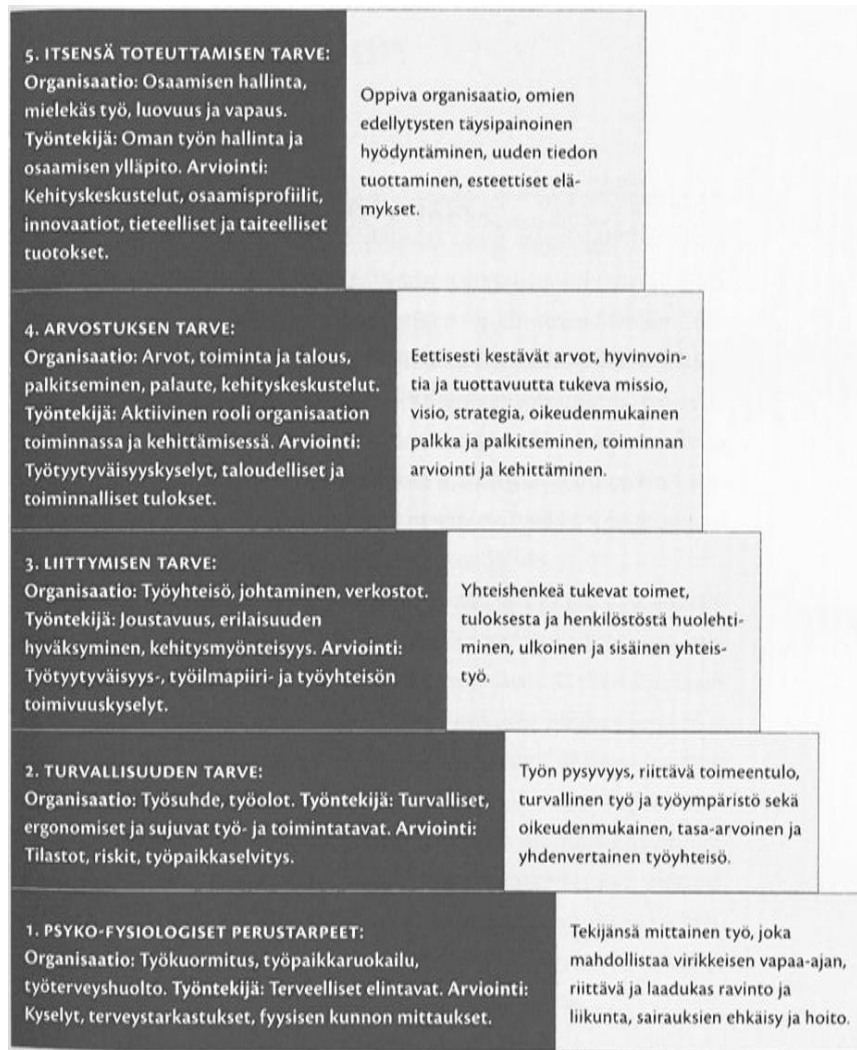
Toisen asteen tarpeet ovat psyykkisiä ja liittyvät turvallisuuteen. Turvallisuuden tunteen tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus, pysyvä työsuhde sekä tasa-arvoinen työyhteisö. Lisäksi turvallisuuden tunnetta luo muun muassa järjestelmällinen riskienhallinta ja aktiivinen työsuojelutoiminta. Turvattomuus voidaan jakaa taloudelliseen, poliittiseen, päämäärättömyyteen liittyvään sekä henkilökohtaiseen turvattomuuden tunteeseen. (Työterveyskeskus 2008; Rauramo 2008, 31.)

Kolmas tarvehierarkian taso liittyy sosiaalisuuteen käsittäen tunnepohjaiset suhteet. Rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarve käsittää sekä tunteiden osoittamista että vastaanottamista. Tämän tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Ne voidaan saavuttaa ylläpitämällä luottamuksellisia ja avoimia suhteita työyhteisössä. (Rauramo 2008, 31; Työturvallisuuskeskus 2008.)

Neljäs taso sisältää arvostuksen tarpeet. Maslow uskoi, että ihminen haluaa jatkuvasti kehittää älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Hänen mukaan ihmisellä on tarve vakaaseen ja korkeaan itsearvostukseen ja -kunnioitukseen. Työelämässä arvostus liittyy pitkälti ammattitaitoon ja osaamiseen. Arvostuksen tarvetta tukee hyvinvointia ja tuotavuutta edistävä visio, strategia ja kestävä käytännön toiminnassa näkyvät arvot. (Rauramo 2008, 32.)

Korkein taso rakentuu edellisten tarpeiden päälle ja se sisältää itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi, intohimoon kokeilla ja ylittää rajojaan, löytää itsestään uusia kykyjä, puolia ja ulottuvuuksia sekä nauttia älyllisistä haasteista ja uuden oppimisesta. Vasta, kun muiden tasojen tarpeet on tyydytetty, voi ihminen maksimoida kykynsä ja etsiä tasapainoa. Kaikkien tarpeiden täytyttyä ihmisen oletetaan olevan terveimmillään ja luovimmillaan. (Rauramo 2008, 33.)

Yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen, työympäristön ja työolojen viihtyvyys sekä työn tarjoamat mahdollisuudet edistävät itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita. (Työterveyskeskus 2008.)



KUVA 6. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslow'n tarvehierarkian avulla (Rauramo 2008, 27).

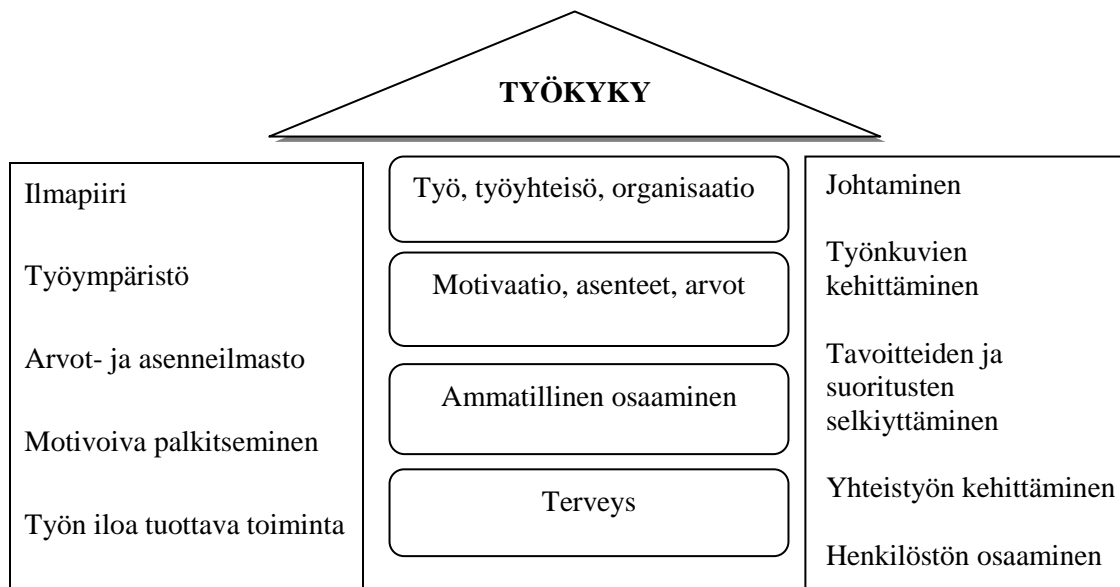
4.4 Työkyky

Nummelin (2008, 29.) toteaa, että työkyvyllä tarkoitetaan kokemusta, joka syntyy yksilön, työn ja työyhteisön vuorovaikutuksen tuloksena. Koska työkyky perustuu omaan arvioon voimavarojensa ja työn asettamien vaatimusten välisestä suhteesta, ovat työkykykokemukset aina yksilöllisiä.

Henkilökohtaisen työkyvyn tunnistamiseksi ja hallinnantunteen kokemiseksi yksilö asettaa työlleen tavoitteita. Kun työlle asetetut tavoitteet täyttyvät, yksilön hallinnan tunne työtään kohtaan kasvaa. Työmotivaatio, osaaminen, voimavarat ja yleiset psykologiset taidot sekä työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten työn sisältö, vaikutus- ja oppimismahdollisuudet ja organisaatiokulttuuri, rakentavat osana työkykyä olevaa yksilöllistä hallinnan kokemusta. Yksilö kokee työnsä mielekkääksi tuntiessaan organisaation tavoitteet selkeiksi ja työtehtävänsä haasteellisiksi. (Nummelin 2008, 29.)

Työkyky ja hyvinvointi työpaikalla koostuvat monista asioista. Siinä on mukana niin fyysisiä, kuin henkisiäkin asioita sekä yksilöön että hänen työhönsä ja työyhteisön liittyviä tekijöitä. Työkyvyllä on luotu havainnollistava malli, työkykytalo, joka kuvaa niitä työkyvyn osa-alueita, joita tarvitaan edistämään henkilöstön työkykyä. Työkykytalon elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Työkykytalo on havainnollistettu seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 7. (Viitala 2007, 227.)

Työkykytaloissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Pohjakerros kuvaa yksilön terveyttä, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Koulutus ja ammatillinen osaaminen ovat toisessa kerroksessa. Tämän kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut uusien työkykyvaatimusten myötä. Kolmannessa kerroksessa arvot, asenteet ja motivaatio kuvaavat ihmisen suhdetta työtään kohtaan. Neljäs, eli ylimmäinen kerros, koostuu varsinaisesta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Se, miten kerrokset tukevat toisiaan ja kuinka vahvoja kerroksissa olevat tekijät toisiinsa nähden ovat, määrittävät kokonaistyökyvyn. (Viitala 2007, 227.)



KUVA 7. Työkykytalo (Viitala 2007, 227.)

4.5 Muutosstressi

Aron (2002, 60.) mukaan muutostilanne aiheuttaa ihmiselle aina stressitilanteen. Muutosstressi syntyy muutoksen kuormittaessa ihmistä. Stressaantumista aiheuttavat työhön liittyvät seikat, yksityiselämä ja yksilölliset tekijät sekä tilanteet, joissa ihminen kokee odotusten ja vaatimusten ylittävän hänen voimavaroja ja resursseja. Nummelin (2008, 19.) mielestä usein on käytännössä niin, että uusi muutos tulee jo ennen, kuin organisaation edelliseen muutosvaiheeseen on vielä ehditty sopeutua. Tämä synnyttää muutosstressin kasautumisilmiön, jonka vuoksi työntekijöiden motivoiminen muutokseen on entistä vaikeampaa.

Stressi vaikuttaa ja aiheuttaa muutoksia koko ihmisen hyvinvointiin, käyttäytymiseen ja ruumiin reaktioihin. Stressin oireet ovat Nummelin (2007, 75–76.) mukaan hyvin yksilöllisiä. Stressaantuneen ihmisen biologinen puolustusjärjestelmä heikkenee altistaen hänet juuri hänelle tyypillisille oireille ja sairauksille, olivatpa ne psyykkisiä tai fyysisiä. Työstressiä aiheuttavat pakkotahtisten ja päällekaatuvien töiden lisäksi yli- tai alistimuloiva työ, yksitoikkoinen paikallaan tehtävä työ sekä opittu avuttomuus, kun ei itse voida vaikuttaa työhönsä. Stressaantuneen ihmisen keskittymiskyky ja työmotivaatio laskevat, havaintokenttä kapenee ja kestävyys ylittyy normaalia herkemmin. Usein ahdistuksen tunne, ärtyneisyys, pelko-oireet ja kyynisyys lisääntyvät. Lisäksi stressaantuneen ihmisen perinteisiä oireita ovat väsymys, vetäytyminen, joustamattomuus, keskittymis- ja aloitekyvyn heikkeneminen sekä elintapojen muutokset. (Nummelin 2008, 75–76, 78–79; Jabe 2010, 65.)

Liiallinen stressi on psyykkinen rasitusoire, joka haittaa erityisesti luovuutta, keskittymiskykyä, muistamista, uuden tiedon omaksumista, nopeaa päätöksentekoa ja sosiaalisia taitoja vaativissa työtehtävissä. Haitalliset työkykyvaikutukset pyritään minimoimaan tunnistamalla stressin merkit ajoissa ja palauttamalla elimistön tasapaino. Pitkään jatkuneet stressioireet voivat altistaa masennus- ja työuupumusoireille. (Nummelin 2008, 75.)

Työyhteisön menestymisen kannalta on tärkeää luoda sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstö voi hallita ja välttää negatiivista stressiä. Stressi ei kuitenkaan ole pelkästään kielteinen asia, sillä sopivasti annosteltuna se virittää luovuuden, nostattaa energiatasoa ja kasvattaa hallinnan tunnetta. Ihmiset kokevat stressitilanteet hyvin yksilöllisesti. Toisen tulkitsessa tilanteen innostavaksi, toinen haluaa kaikin keinoin paeta sitä. Jabe (2010, 63.) on Nummelinin kanssa samoilla linjoilla stressin ominaisuuksista. Hänenkin mukaan stressi voi olla kielteistä tai myönteistä. Stressihormonien, kuten adrenaliinin, nonadrenaliinin ja kortisolin, tavoitteena on pyrkiä helpottamaan ihmisen sopeutumista muutostilanteen aiheuttamaan stressiin. (Nummelin 2008, 75; Mamia & Melin 2006, 189.)

4.6 Arvot ja arvostus

Usein ajattelemme arvojen olevan arjesta koskemattomissa olevia mahtipontisia asioita. Näin ei kuitenkaan ole. Omat henkilökohtaiset arvot ohjaavat kaikkea toimintaamme ja olemistamme suhteessa muihin ihmisiin. Arvot voivat olla hyvin arkisia asioita, kuten hyvä laatu, nopeus, määrä, raha, täsmällisyys ja saavutetut tulokset. Eettiset arvot, kuten kauneus, hyvyys ja totuus, kulkevat aivan toisessa ääripäässä. Keskeisiä arvoja ihmisen elämässä on muun muassa rakkaus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, kohtuullisuus, kohteliaisuus ja yhteisöllisyys. (Leskinen & Hult 2010, 33; Jabe 2010, 171.)

Jokaisella ihmisellä on niin tärkeitä arvoja, että niitä on valmis puolustamaan viimeiseen saakka. Arvot korostuvat konfliktitilanteiden ratkaisemisessa. Ristiriitatilanteita syntyy, kun arvot ovat omien tai työyhteisön arvojen vastaisia. Toisaalta jo arvojen merkityksen epäselvyys aiheuttaa työyhteisössä konfliktitilanteita. Konfliktitilanteet eivät kuitenkaan ole pelkästään pahasta, vaan kaikki on kiinni halusta ja kyvystä ratkaista ongelmatilanteet. Konfliktin hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa huomion kiinnittyminen ratkaistaviin asioihin, yhteistyön lisääntyminen, jännitteiden purkautuminen, vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen, monipuolisemman informaation varmistaminen sekä luovaan ongelmanratkaisuun innostaminen. Huonoina puolina puolestaan voidaan pitää perustehtävän suorittamisen kärsimistä, vuorovaikutuksen lukkiutumista ja tiedon panttausta, yhteistyön ja luottamuksen vähenemistä, stressiä ja ahdistuneisuutta, työuupumusta sekä vaihtuvuuden ja poissaolojen lisääntymistä. (Jabe 2010, 173; Havunen & Lavikkala 2010, 38.)

Arvostuksen saaminen on jokaisen ihmisen inhimillinen perustarve. Arvostus näkyy kaikessa ihmisten välisessä käyttäytymisessä, työn hyväksytyinä päämäärinä ja tapoina sekä erilaisina velvoitteina ja periaatteina. Arvostetuksi tulemista vahvistavat muun muassa hyväksynnän, vastuun, palautteen, tuen ja ohjauksen saaminen sekä tasapuolinen kohtelu, vastuullinen vuorovaikutus ja vaikutusmahdollisuuksien järjestäminen. Työtyytyväisyys kohoaa, työn laatu paranee ja riittävyyden tunne vahvistuu, kun henkilö kokee itsensä ja työnsä tärkeiksi. Pinnan alla vahvasti toimivat piiloarvot ovat kuitenkin tehokkaita hyvinvoinnin sabotoijia. (Leskinen & Hult 2010, 34; Paasivaara 2009, 14–15.)

Palaute on ainoa tapa, jonka avulla ihminen voi päätellä, mitä tulevaisuudessa tulisi tehdä. Palaute voi olla muun muassa sanallista, eleisiin perustuvaa, vuorovaikutteista, yksisuuntaista, spontaania, oikeudenmukaista ja ansaittua tai epäoikeudenmukaista ja mielitelevää, positiivista tai negatiivista. (Moisalo 2010, 151–152.)

4.7 Motivaatio ja sitoutuminen

Uuden oppimiseen vaikuttaa ennen kaikkea motivaatio eli tahto oppia. Tämän taustalla on ihmisen kolme perustarvetta, joita ovat kompetenssi, läheisyys ja autonomia. Kompetenssilla tarkoitetaan ihmisen tarvetta osata, pärjätä ja tulla sitä kautta arvostetuksi. Läheisyys merkitsee henkilön tarvetta kuulua johonkin tiettyyn yhteisöön ja olla hyväksytty ja autonomia antaa mahdollisuuden tehdä ainakin jossain määrin itseään koskevia ja itselleen tärkeitä valintoja. (Valtiokonttori 2007, 20.)

Motivaatiotutkija Pinderin (1998) mukaan työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Määritelmä korostaa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden olevan ihmisen sisäisiä tekijöitä, kuten tarpeita sekä ulkoisia ympäristötekijöitä, kuten palkkausjärjestelmät ja työn luonne. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan, suunta tähtää tavoitteisiin. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Moisalon (2010, 123.) mukaan työmotivaatio muodostuu viidestä eri osa-alueesta, joita ovat taloudellinen motivaattori, sosiaalinen motivaattori, arvostuksen motivaattori, työn sisällön motivaattori sekä itsensä kehittämisen motivaattori. Jokaisessa organisaatiossa on käytettävissä nämä kaikki osa-alueet. Hänen mukaan motivoinnissa tärkeintä on erottaa ne tekijät, jotka luovat mahdollisuuden motivoitua, sillä jos näitä tekijöitä ei ole, ei synny motivaatiotakaan. Motivoivien tekijöiden kehittäminen on huomattavasti helpompaa ja mahdollisempaa, mikäli nämä perusasiat ovat kunnossa. Pelkästään mielenkiintoiset työtehtävät eivät juuri motivoi, jos palkkaus on niin alhainen, että toimeentulo on vaikeaa. (Moisalo 2010, 123–125.)

Molempien osapuolten eduksi koituvan tuloksellisuuden perustana on ajatus siitä, että työnantaja ei ole sitouttaja vaan sitoutumisen mahdollistaja (Leskinen & Hult 2010, 109). Tämä tarkoittaa laadukasta ja arvopohjaista johtamista pitäen sisällään mm. selkeät tavoitteet ja roolit, kohtuullisen työkuorman, johdonmukaisen toiminnan, ammattimaisen esimiestyöskentelyn sekä avoimen keskustelukulttuurin (Leskinen & Hult 2010, 110).

Ihminen luo työhönsä yksilöllisen suhteen, johon kietoutuu eletty elämä kokemuksineen, yksilön odotukset työltään sekä työn tarjoamat mahdollisuudet. Työntekijän elämänarvot, kyvyt sekä oma minäkuva suuntaavat koko elämän kehittyvää työmotivaatiota. Yksilöllisyyden huomioiminen työelämässä on yksi merkittävimmistä sitoutumisen ja motivaation kasvattajista. (Nummelin 2008, 33; Leskinen & Hult 2010, 110.)

Motivoituminen on yksilöllistä. Motivaatiotekijät vaikuttavat ratkaisevasti työntekijän suorituskykyyn. Työstä saatava korvaus, työn yhteiskunnallinen merkitys ja jatkuvat kehitty mis- ja oppimismahdollisuudet ovat motivaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ovat työn tuottama mielihyvä ja oman arvon tunnistaminen. Motivaation voimakkuus muodostuu tietyn tavoitteen henkilökohtaisen merkityksen ja tavoitteen onnistumisen todennäköisyyden summasta. (Kaivola 2003, 150–151; Aro 2002, 90.)

Yksi motivoinnin keino on palkitseminen. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Lisäksi se kertoo, millaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio vastineeksi odottaa. Palkitsemisen avulla voidaan vahvistaa haluttua organisaatorakennetta ja organisaatiokulttuuria ja viestittää organisaation arvoja ja tavoitteita. Ihmisten käsitys palkitsemisesta vaihtelee huomattavasti. Toisille palkitseminen tarkoittaa vain työ- ja virkaehtosopimuksen ylittäviä tekijöitä, kuten tulos- ja aloitepalkkioita. Toisten mielestä henkilöstöedut, kuten työpaikkaruokailu ja liikuntasetelit, eivät ole palkitsemista, koska niiden piirissä on koko henkilöstö. Palkitsemisella on myös lukuisia sivuvaikutuksia, joita ei suinkaan ole tavoiteltu. Näitä ovat muun muassa epäoikeudenmukaisuuden tunteet, haitallinen kilpailu, työrauhahäiriöt ja tyytymättömyys. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 214–215, 220.)

4.8 Luottamus ja päätöksenteko

Työyhteisössä syntynyt luottamus on pitkän kehityshistorian tulos, jolle ominaista on keskinäinen antamisen ja saamisen periaate. Luottamus on odotusta, että toisen toiminta tuo hyötyä myös omalle toiminnalle. Yksinkertaisimmillaan luottamusta rakennetaan olemalla luottamuksen arvoinen ja luottamalla itseen ja muihin. Yhteinen tehtävä ja tavoite yhdistävät ja muodostavat perustan arjessa luodulle luottamukselle. Selkeä tavoite poistaa epäterveen kilpailun, takaa tiedokulun avoimuuden ja yhdistää osaamisen ja muut henkiset voimavarat. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 27.)

Muutokset ja työn epävarmuus vähentävät työnantajien ja työntekijöiden keskinäistä luottamusperustaa. Tiedottamisen avoimuus, henkilöstön toiveiden kartoittaminen ja huomioiminen muutoksen aikana sekä ennakoivan muutosturvan kehittäminen vähentää epävarmuustekijöitä ja kasvattaa luottamusta. Kun organisaation johdon tiedottaminen on ajantasaista ja faktoihin perustuvaa, voi henkilökunta muodostaa omat näkemyksensä monipuolisen ja oikean tiedon tueksi. Muutoksen varhaisessa vaiheessa jaetut faktatiedot auttavat henkilöstöä löytämään omat ratkaisunsa muutoksen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Luottamus näkyy erityisesti toisten kunnioituksena ja ammattitaidon arvostuksena. Se liittyy hallinnan tunteeseen ja tulevaisuuden ennustettavuuteen. Epäluottamus puolestaan pohjautuu kokemukseen toteutumattomista lupauksista. Pitkäaikaisten traumojen syntymisen välttämiseksi pettymykset tulisi aina käsitellä avoimesti pohtien syyt ja seuraukset sekä miettimällä, miten työyhteisön voimavarat kootaan uudelleen yhteisen tulevaisuuden takaamiseksi. (Nummelin 2008, 21; Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 28.)

Paasivaara (2009, 109.) kertoo johtamisen perustuvan jatkuvaan päätöksentekoon. Siksi päätöksentekoon liittyviä seikkoja ja ongelmakohtia on ensiarvoisen tärkeää pohtia mahdollisimman tarkasti punnitsemalla päätösvaihtoehtojen mahdollisia seurauksia. Päätöksenteon onnistumiseen vaikuttaa päätöksentekoon vaikuttavan tiedon saaminen ja päätöksentekoon sen eri vaiheissa osallistuvat henkilöt.

Arviolta puolet organisaatiossa tehdyistä päätöksistä epäonnistuu. Syynä on johtajien halu tarjota omia ratkaisujaan, rajoittaa vaihtoehtojen etsintää ja käyttää valtaa suunnitelmien täytäntöönpanossa. (Paasivaara 2009, 110.) Paasivaaran (2009, 111) mukaan päätöksenteossa on huomioitava työyhteisön ja asiakkaan näkökulmat, aiheen taustatiedot ja niiden luotettavuus, riskit, tulevaisuus ja mahdolliset päätöksestä aiheutuneet seuraukset, harkinta-aika, valintojen tekijät ja päätöksiin vaikuttavat henkilöt.

4.9 Muutosjohtaminen työhyvinvoinnin osana

Muutosjohtamisella tarkoitetaan prosessia, jonka avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan kestävän ja toiminnan tavoitteiden mukaisen muutoksen. Se on projektin eri vaiheiden johtamista, eli toimenpiteitä, joilla vahvistetaan organisaation valmiutta kohdata ja toteuttaa muutoksia. Hyvä muutosjohtaminen on ennakoivuutta, yhteissuunnittelua ja oikeudenmukaista ja sillä vähennetään muutoksiin liittyviä kustannuksia sekä parannetaan innovatiivisuutta, tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Muutosjohtamisen edellytyksenä on muutosjohtajan halukkuus ja kykeneminen muutoksen eteenpäinviemiseen. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 58.)

Muutosjohtajan tulee muun muassa

- olla selvillä muutoksen tarkoituksesta ja tarpeellisuudesta ihmisille ja organisaatiolle
- olla sitoutunut muutokseen
- olla itse valmis muuttumaan
- kyetä vastaamaan muutoksen seurauksista
- antaa mahdollisuus ja luoda tilaa muutoksen käsittelemiselle organisaatiossa ja yksilötasolla ja
- olla läsnä (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 58.)

Aron (2002, 69.) mielestä muutosjohtaminen ei yleensä perusteiltaan erotu muusta johtamisesta, vaikka sisältääkin tietyt erityispiirteensä. Keskeinen erityispiirre on annostelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että on tärkeää huomioida, ettei organisaatiossa pyritä muuttamaan kaikkea samaan aikaan, sillä liian suuri muutos kuluttaa resursseja ja lamaannuttaa organisaation varsinaista toimintaa. Muutokset tulisi annostella niin, että henkilöstöllä olisi mahdollisuus uuden asian pohtimiseen ja omaksumiseen yksi kerrallaan.

Muutosprosessin johtamiseen on olemassa erilaisia malleja, joita jokainen voi muokata oman johtamistyyliinsä ja organisaation toimintatapojen mukaiseksi. Erään käyttökelpoiseksi todetun muutoksen tekijän näkökulmasta kuvatus mallin on rakentanut John Kotter. Hänen mukaansa muutosjohtaminen lähtee liikkelle vasta, kun henkilöstö oivaltaa muutoksen välttämättömyyden. Alkuvaiheessa on siis autettava henkilökuntaa ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen väistämättömyys selvittämällä muutoksen syyt ja perusteet. Koska muutosjohtamisessa on 80-prosenttisesti kyse ihmisten ja 20-prosenttisesti asioiden johtamisesta, on muutoksen eteenpäin vieminen ilman sitoutunutta henkilöstöä täysi mahdottomuus. Muutosta ohjaavan ryhmän tehtävä on huolehtia, että jokaisella on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Strategian tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävästi visioon johtava. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 35.)

Henkilöstön ohjaaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan ja hallinnan tunteen saavuttamiseen on muutosta ohjaavan ryhmän vastuulla. Muutoksen syyt voivat tulla organisaation ulkopuolelta, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse. Kun muutos on

kokonaisuutena suuri ja pitkäaikainen, on konkreettisten ja realistien välitavoitteiden luominen ja niiden onnistumisen huomioiminen erityisen tärkeää, koska silloin viimeistään henkilöstölle osoitetaan muutosprosessin eteneminen ja vahvistetaan uskoa lopputulokseen pääsemisestä. Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on muutosjohtamisen kannalta tärkeää käsitellä yhdessä tehtyä matkaa. Muutokset kun ovat tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 36.)

Muutosjohtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ja avointa viestintää ihmisten kanssa (Juuti & Virtanen 2009, 151–152). Isohookanan (2007, 232.) mukaan muutosta tulisi johtaa kulttuurisesta näkökulmasta. Tämä edellyttää perusteluja, mukaanottoa, keskusteluja ja aikaa.

Perinteisesti organisaation johdon odotetaan määräävän suunta, jota organisaatio seuraa. Johdolla ei kuitenkaan voi olla kaikkea sitä viisautta, jota oikean suunnan määrittämiseen tarvitaan. Näin ollen yhdelle johtajalle uskottu täydellinen päätösvalta on vaarallinen tilanne koko organisaation tulevaisuudelle. Työympäristössä ei välttämättä kukaan tiedä organisaation tulevaisuuden suuntaa. Johto saattaa luottaa informaatiovirran vievän asioita optimaaliseen suuntaan. Tärkeää on varmistaa, että yksilöiden kognitiot ja organisaation arvot ovat yhteisiä. (Hamberg 2010.)

Muutokseen sopeutuminen vaatii avointa ja perusteltua muutosviestintää, esimiesten kypsää suhtautumista muutoksen aiheuttamiin reaktioihin, omien vaikutusmahdollisuuksien kokemista, kykyä kohdata ja elää läpi muutoksen herättämät tunteet sekä jokaisen henkilön omia henkilökohtaisia keinoja muutoksesta selviämiseen. (Aulankoski, tiedotustilaisuus 26.8.2010)

4.10 Viestintä muutostilanteessa

Yrityksien viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen sen mukaan, kenelle viesti on kohdennettu. Sisäisen viestinnän kohderyhmänä on henkilöstö ja sen tavoitteena on, että kaikilla organisaatiossa toimivilla on tiedossaan toiminnan tavoitteet ja työn tekemisen kannalta oleellinen tieto. Lisäksi tavoitteena on, että henkilöstö tietää mistä tietoa saa ja osaa sitä itse aktiivisesti etsiä. Ulkoinen viestintä puolestaan kohdennetaan asiakkaille ja muille sidosryhmille päämääränään tehdä tunnetuksi yrityksen tavoitteita ja toimintaa ja tuoda esiin alan kehitystä. Ulkoisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi internet-sivut, tiedotteet ja tiedotustilaisuudet, mainonta eri muodoissaan, puhelinluettelot, esitteet ja muut painotuotteet, messut ja tapahtumat, kokoukset, julkiset esiintymiset, haastattelut ja henkilökohtaiset tapaamiset sekä liikelahjat. (Juholin 2006, 140; Lindroos 2010a.)

Koska työni käsittelee henkilöstön hyvinvointia muutosprosessissa, perehdyn ulkoista viestintää enemmän sisäisen viestinnän merkitykseen ja tavoitteisiin erityisesti muutoksista tiedotettaessa.

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 66). Toisaalta tavoitteena on myös henkilöstön ammattitaidon ja asiantuntemuksen hyödyntäminen muutoksen toteuttamisessa. Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää. Viestinnän sisällöt määrittyvät muutoksen ja muutosviestinnän tavoitteiden mukaan. Muutoksen tavoitteista johdettavat perusviestit ovat tavoitteellisia ja ytimekkäitä ilmauksia, joita perustelut, havainnollistukset ja esimerkit tukevat. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 67.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen viestinnän tavoitteet on määritely viestintäsuunnitelmassa ja ne pohjautuvat palvelukeskuksen visioon, strategiaan tavoitteisiin ja arvoperustaan. Viestintä tukee palvelukeskuksen tavoitteiden saavuttamista ja sitouttaa henkilöstöä yhteisten päämäärien toteuttamiseen. Kukin työntekijä on vastuussa omiin tehtäviin liittyvien aiheiden viestinnästä. Jokaisella on velvollisuus huolehtia omalta osaltaan tiedonkulusta ja antaa tietoa omasta työstään ja osaamisalueestaan esimiehille ja työtovereilleen sekä tarvittaessa myös tiedotusvälineille. (Lindroos 2010a.)

Palkeiden viestinnän tavoitteina on

- välittää henkilöstölle riittävästi oikea-aikaista, omaa työtään ja organisaatiota koskevaa tietoa
- viestiä aktiivisesti asiakkaille palvelukeskuksen toiminnasta, palveluista ja erityisesti muutoksi
- tehdä tunnetuksi palvelukeskuksen työtä (Lindroos 2010a.)

Ihmiset muuttavat toimintatapojaan ja sisäistävät muutoksen vasta, kun he kokevat, että heitä on kuunneltu (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 62). Siksi viestinnän määrä ja laatu ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Vain sillä, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, on merkitystä. Esimiehen tulee ymmärtää viestinnän merkitys muutostilanteissa, jotta hän osaa toimia tarpeellisella tavalla. Hyvän viestinnän perusasioihin kuuluu, että sanomaan sisällytetään sekä tiedollista että kokemuksellista tietoa. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Isohookanan (2007, 231.) mukaan ympäristön muutokseen ei pystytä vastaamaan ilman sisäistä muutosta. Viestinnällä on muutosprosessin onnistumisen kannalta oleellinen merkitys joko toimintaa hidastavana tai eteenpäin vievänä tekijänä. Aron (2002, 75.) mielestä muutostilanteessa viestinnän tulisi olla mahdollisimman avointa ja informaatiota tulisi toistaa useita viestintäkanavia käyttäen. Henkilökunnalle, tiedotusvälineille ja muulle yleisölle on tärkeää kertoa myös se, jollei ole mitään uutta kerrottavaa. Samassa yhteydessä voidaan esittää arvio, mitä mahdollisesti on ilmennyt. Muutosviestintä vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä. Koska henkilöstö ei voi oppia ja ymmärtää kaikkia asioita muutosprosessista hetkessä, on erityisen tärkeää viestiä samasta asiasta uudelleen ja uudelleen. Muutoksen keskellä

huhut saavat siivet. Siksi on tärkeää viestiä faktoista selkeästi ja täsmällisesti kerta toisensa jälkeen. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 36.) Samaa asiaa korostaa myös Juholin (2006, 331) todeten, että muutosviestintää tehostetaan jatkuvuutta ja monikanavaisuutta käyttäen.

Yhteisön viestinnällä ja tyytyväisyydellä on koettu olevan yhteys toisiinsa. Tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan yhteisöön ja sitoutumista siihen. Erityisen ratkaisevia tekijöitä ovat esimiesten viestintätyyli ja -käyttäytyminen, kasvokkaisviestintä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta. Muutosviestinnän suurimpia puutteita ovat usein seuraavat tekijät:

- henkilöstö ei koe, että johto on selvillä siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan
- tieto kulkeutuu perille huhuina
- johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita
- tieto ei ole helposti saatavilla (Juholin 2006, 146, 152.)

4.11 Viestinnän kanavat

Viestintäkanavat valitaan kohderyhmien ja viestien sisältöjen mukaan. Mitä tärkeämmästä ja voimakkaampia tunnereaktioita aiheuttavasta asiasta on kyse, sitä varmempaa on käyttää viestinnän vaikuttavinta muotoa, kasvokkaisviestintää. Muutosviestintä vaatii normaalia rutiiniviestintää enemmän kasvokkaisviestintää työtoverien, esimiesten ja johdon kesken. Sen tulisi olla tärkein ja eniten käytetty viestintäkanava muutosprosessin aikana. Kasvokkaisviestintää ovat johdon tiedotustilaisuudet, yksikkö- ja osastopalaverit, yleiset kehittämis- ja keskustelutilaisuudet, esimiesalaiseskustelut, kehityskeskustelut, seminaarit ja koulutustilaisuudet sekä vapaamuotoiset tapaamiset. Mikäli muutosta koskeva viesti on neutraali ja ilmoitusluontoinen, eikä sen odoteta aiheuttavan suuria tunteenpurkauksia, voidaan asiasta tiedottaa käyttämällä välillisiä viestinnän kanavia. Näitä ovat muun muassa sähköpostiviestit ja kirjeet, intranet, puhelin, henkilöstölehti sekä muistio. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007, 69–70; Juholin 2006, 330.)

Sähköisen viestinnän nopeus ja reaaliaikaisuus luovat mahdollisuuden jatkuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen, kunhan ihmiset oppivat tiedonhaun uusien välineiden käytön. Sähköpostin ja intranetin lisäksi sähköisiä viestintävälineitä ovat edellisten lisävälineinä toimivat sisäiset radiot ja televisiot sekä kaikkein nopeinta reagointia vaativissa tilanteissa myös matkapuhelin ja tekstiviestit. Myös painetuilla välineillä on roolinsa muutosprosesseissa. Muutoksen syitä ja seurauksia voidaan käsitellä useista näkökulmista laajasti ja asiantuntevasti esimerkiksi henkilöstölehden muutosta käsittelevässä erikoisnumerossa. (Juholin 2006, 331.)

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa sisäinen tiedottaminen tapahtuu seuraavien kanavien avulla:

- intranet
- työryhmätilat
- tervicedesk
- sähköposti
- sähköinen kalenteri
- helpnet
- esimies-alaisviestintä ja
- henkilöstöinfot (Lindroos 2010a.)

Palkeiden intranet on organisaation keskeinen ja ensisijainen sisäisen viestinnän väline, jossa julkaistaan tiedotteet, ohjeet ja muut henkilökunnalle tarpeelliset asiakirjat. Asioiden valmistelua ja jakamista sekä yhteisten verkkolevyjen tallennuskapasiteetin minimaalista käyttöä varten Palkeissa on käytössä työryhmätilat. Sinne voi kukin tallentaa omia henkilökohtaisia työtiedostojaan. ServiceDesk -järjestelmä nopeuttaa ja yhdenmukaistaa palveluviestintää ja tietokoneohjelmien käyttökatoista tiedottamista. Sähköpostia pyritään käyttämään sisäisessä viestinnässä yhdelle henkilölle tai rajatulle joukolle suunnattuun viestintään. Laajemmalle joukolle välitettävät viestit jaetaan intranetissä. Yhteistyön helpottamiseksi jokainen työntekijä on velvollinen ylläpitämään ajan tasalla Outlook-sähköpostin yhteydessä olevaa sähköistä kalenteria. (Lindroos 2010a.)

Lisäksi jokaisen tulee tallentaa omat läsnäolotietonsa Palkeiden puhelinjärjestelmään kytkettyyn HelpNet -infoon. Sen avulla puhelinvaihde pysyy ajan tasalla ja puhelut ohjautuvat suoraan oikeille henkilöille. Kasvokkavisitointi on viestinnän tehokkain keino, koska sen avulla suoran, avoimen ja riittävän aikaisessa vaiheessa käydyn keskustelun avulla tieto välittyy suoraan oikealla tavalla oikealle henkilölle ja väärinkäsitykset vältetään. Henkilöstölle järjestetään säännöllisesti, noin 2–4 kertaa vuodessa, henkilöstöinfoja, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. (Lindroos 2010a.)

Muita sisäisen viestinnän kanavia, joita Palkeissa käytetään, ovat päivittäinen kanssakäyminen työtovereiden ja esimiesten kesken, yksikkö- ja esimieskokoukset, ryhmäpalaverit, johto- ja projektiryhmät, perehdyttäminen, tulos- ja kehityskeskustelut, yt-ryhmä, koulutustilaisuudet sekä epäviralliset tilaisuudet. Näitä epävirallisia tilaisuuksia ovat muun muassa henkilöstön virkistyspäivät ja henkilöstöjuhlat. (Lindroos 2010a.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksella on aina oltava jokin tutkimusstrategisia valintoja ohjaava tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan usein neljän erilaisen piirteen perusteella. Niiden mukaan tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. On kuitenkin tiedostettava, että tutkimuksella voi olla useampikin, kuin yksi tarkoitus, ja se voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–137.)

Tarkoituksenani ei ole luoda mitään uutta teoriaa tämän tutkimuksen pohjalta, vaan kartoittaa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen työhyvinvoinnin tilaa organisaatiomuutosprosessin aikana ja löytää kehittämiskohteita jokapäiväisen työhyvinvoinnin parantamiseksi Hämeenlinnan Linnan kasarmien toimipisteessä. Tutkimuksella pyritään löytämään epäkohdat, jotka ovat mahdollisesti korjattavissa kyselyn tulosten perusteella. Uskon, että tutkimustulokset tulevat olemaan yksikön esimiesten hyödyksi heidän suunnitellessaan jatkossa henkilöstön työhyvinvointia ja sitä ylläpitäviä toimintoja. Tutkimusvastausten antama hyöty yksikön työntekijöille esiintyy mahdollisten kehittämis- ja korjaustoimenpiteiden yhteydessä, joihin tarvittaessa ryhdytään tulosten selvittyä ja epäkohtien löytyessä. Näin olemme matkalla kohti tyytyväisempää ja hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa kaikilla on hyvä olla ja helpompi tehdä tulosta.

5.2 Tutkimusote ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen perusjoukko on se joukko ihmisiä tai muita yksiköitä, joiden toimintaa tai mielipiteitä halutaan tutkia. Perusjoukkona voi olla esimerkiksi kaikki suomalaiset, tietyn ikäryhmän edustajat tai jonkin yrityksen asiakkaat. Kun perusjoukko on pieni, esimerkiksi alle sata henkilöä, voidaan tutkia kaikki perusjoukon jäsenet. Tutkittavan joukon ollessa suuri, esimerkiksi kaikki äänestysikäiset suomalaiset, on poimittava edustava otos perusjoukosta eli kaikista äänestäjistä. Otannan idea on, että kooltaan perusjoukkoa huomattavasti pienemmän otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Huolellisesti laadittu otanta-asetelma, tarkoituksenmukainen otantamentelmä ja vastaajien valintaan sisältyvä satunnaisuus takaavat otannan toimivuuden. Jokaisella perusjoukon jäsenellä tulee olla sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Otoksen koko on tarkkuusvaatimusten ja tutkimusbudjetin kompromissi. Otoksen kokoon vaikuttaa luotettavuustaso, varmuusväli eli luottamusväli, tutkittavien tapausten suhteellinen osuus vastaajista sekä perusjoukon suuruus. Otoksen koko mittaa tutkimustulosten luotettavuutta ja vaikuttaa siihen, miten tarkasti otos kuvaa perusjoukkoa. (Raatikainen 2004, 26–27, 29; Vehkalahti 2008, 43.)

Raatikaisen (2004, 28.) mukaan otannan vaiheet luokitellaan seuraavasti:

- määritellään perusjoukko (kokonais- vai osatutkimus)
- selvitetään perusjoukon kattavat rekisterit (ajankohtaisuus, luotettavuus)
- määritellään otosyksikkö (yksittäinen kuluttaja vai kotitalous)
- selvitetään otantamenetelmä (todennäköisyysotanta, harkintaan perustuva otanta)
- määritellään otoksen koko
- tehdään toteutus suunnitelma
- suoritetaan otanta

Otantamenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla tietty määrä otantayksiköitä valitaan otokseen. Valinta voidaan tehdä todennäköisyysotantaa tai harkintaan perustuvaa otantaa käyttäen. Todennäköisyysotannassa kaikilla perusjoukon yksiköillä on sama mahdollisuus tulla valituksi otokseen ja tutkimustulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoon. Harkintaan perustuva otanta puolestaan tarkoittaa, että tutkija valitsee subjektiivisesti oman näkemyksensä mukaisesti otantayksiköt. Tällöin tehtävät johtopäätökset rajoittuvat vain kyselyyn vastanneisiin henkilöihin ja otoksen sijasta käytetään usein nimitystä näyte. (Raatikainen 2004, 30; Vehkakoski 2008, 46.)

Työntekijöitä Palkeiden Hämeenlinnan kasarmeilla on yhteensä noin 350, joista tutkimukseen on rajattu Linnan kasarmeilla 3. talossa työskentelevät naiset ja miehet, yhteensä 100 henkilöä. Näin siksi, koska talossa työskentelee monipuolinen joukko monenikäisiä talous- että henkilöstöhallinnon ammattilaisia. He ovat kattava otos perusjoukosta.

5.3 Kyselylomake tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen (Raatikainen 2004, 14). Nämä tavoitteiltaan ja toteutukseltaan toisistaan eroavat tutkimusmenetelmät eivät kilpaile toisiaan vastaan, vaan ovat toisiaan täydentäviä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 140.) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat seuraavat seikat:

- johtopäätökset ja teorit aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta
- hypoteesin esittäminen
- käsitteiden määrittely
- havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen
- tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat, eli koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta perusjoukosta
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana puolestaan on mahdollisimman kokonaisvaltainen todellisen elämän kuvaaminen. Koska arvot vaikuttavat tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen, on arvolähtökohtien huomioiminen ensiarvoisen tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotantaa käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kysely on yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa. Se on yksi survey-tutkimuksen keskeisistä menetelmistä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistonkeruu toteutetaan standardoidusti, ja joissa kohderyhmä muodostaa otoksen tai näytteen tietystä ennalta määritellystä perusjoukosta. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että kun vastaajilta halutaan selvittää tiettyjä asioita, se kysytään jokaiselta täsmälleen samalla tavalla. Vastaajilta kerätään tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista ja uskomuksista sekä käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi voidaan pyytää arviointeja tai perusteluja edellä mainituille asioille. Useimmissa lomakkeissa selvitetään myös vastaajaa itseään koskevia taustakysymyksiä, kuten esimerkiksi ikä-, sukupuoli- ja perhesuhdetietoja. Kerätyn aineiston perusteella pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134, 197.)

Kyselylomakkeissa käytetään yleensä kolmea kysymysmuotoa, joita ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Avoimien kysymysten avulla vastaajat voivat ilmaista itseään omin sanoin ja tuoda ilmi niitä seikkoja, mitkä ovat heille tärkeimpiä. Niistä tutkija voi nähdä vastaajien asiaan liittyvän tunteikkuuden. Monivalintakysymykset sallii vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla. Koska monivalintakysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan asian sen sijaan, että hänen pitäisi muistaa se, on vastaaminen vastaajalle helpompaa. Monivalintakysymykset tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia, mutta ovat helppoja käsitellä. Kyselylomaketta laadittaessa selvyys on tärkeintä. Tulkintaongelmien välttämiseksi lyhyet ja spesifiset kysymykset ovat parempia, kuin pitkät ja asiaa yleisesti käsittelevät. (Hirsjärvi ym. 2009, 200, 202.)

Kyselylomaketutkimuksen etuina pidetään tehokkuuden ja edullisuuden lisäksi mahdollisuutta laajan tutkimusaineiston nopeaan keruuseen. Lukuisista positiivisista puolistaan huolimatta menetelmään liittyy myös heikkouksia, kuten aineiston pinnallisuus, teoreettinen vaatimattomuus ja joissakin tapauksissa tapahtuva suuri kato eli vastaamattomuus. Ei myöskään voida tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet ja miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä olleet. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Ennen kyselylomakkeen toimittamista vastaajalle on erityisen tärkeää laatia informoiva saatekirje tutkimuslomakkeen liitteeksi. Saatekirje on kyselytutkimuksen julkisivu, joka kertoo tutkimuksen perustiedot. Tällaisia asioita ovat muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja aihepiiri, tutkimuksen tekijä yhteystietoineen, perusjoukon ja otoksen valintakriteerit ja tutkimustulosten käyttämistarkoitus. On myös hyvä mainita tutkimusvastausten luottamuksellisesta käsittelystä. Muita saatekirjeessä mainittavia perusasioita ovat muun muassa kyselyn palautuspäivämäärä, arvio vastaamiseen käytettävästä ajasta, vastaus- ja palautusohjeet, ohjeet mahdolliseen arvontaan osallistumisesta, kiitos vastaajalle ja juuri hänen vastauksensa tärkeyden korostaminen sekä allekirjoitus. Saatekirjeen avulla herätetään vastaajan mielenkiinto ja saadaan tämä motivoitumaan vastaamaan tutkimukseen. Usein kyselyiden motivointikeinoina käytetään vastaajien kesken arvottavaa palkintoa. (Vehkalahti 2008, 47; Raatikainen 2004, 42–43.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme toimeksiantajatahon kanssa sekä kvantitatiivisen (määrällisen) että kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimusmenetelmän. Kvantitatiivista tutkimusta edustavat kyselylomakkeen monivalintakysymykset ja kvalitatiivista tutkimusta puolestaan lomakkeiden avoimet kysymykset sekä havainnointi. Suunnittelin kyselylomakkeen (liite 3) Palkeiden julkaisupohjaan. Laadin tutkimuskysymykset ja lomakkeen asettelun itsenäisesti. Kysymyksiin haetaan vastauksia strukturoitujen, havainnoivien ja avoimien kysymysten avulla.

Tutkimuslomake testattiin ennen varsinaista syksyllä 2010 toteutettua tutkimusta kolmella asiantuntijatasoisella henkilöllä. Varsinaiseen tutkimukseen annettiin vastausaikaa aluksi yksi viikko, mutta vastausprosentin ja erittäin tärkeiden palautteiden saamisen maksimoimiseksi loppuviikosta lähetetyssä muistutusviestissä annettiin myös toinen viikko vastausaikaa. Tutkimus toteutettiin anonymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Uskon henkilökunnan suhtautuvan myönteisemmin tutkimukseen ja vastaavan rehellisemmin, mikäli he saavat vastata anonymisti kyselylomakkeelle. Tämä vaikutti osaltaan päätökseeni toteuttaa tutkimus kyselylomakketutkimuksena.

Analysoin tutkimustulokset kysymys kerrallaan manuaalisesti Microsoft Office Excel 2007 -taulukko-ohjelmalla. Tämä on mahdollista ja taloudellisesti järkevää vain, koska tutkimusaineistoni on suhteellisen pieni. Suuremmat tutkimukset ja niiden tulokset tulisi laatia ja analysoida nimenomaan tutkimustentekoon tarkoitetuilla tilasto-ohjelmilla, kuten SPSS, Tistica, Statistix tai Systat. Tutkimustulokset tullaan raportoimaan työni empiirisessä osuudessa sekä sanallisesti, että havainnoivina taulukko- ja kaaviomuotoina. Tutkimukseen vastanneilla henkilöillä on oikeus tutkimustuloksien näkemiseen. Opinnäytetyön julkaistaan kaikille avoimessa ammattikorkeakoulujen verkkokirjastossa, Theseuksessa. Lisäksi valmistunutta opinnäytetyötä on mahdollista lukea työpaikallani, ja mahdollisesti myös Palkeiden intranetissä.

5.4 Tutkimustulosten perusvaatimukset

Hyvä tutkimus on tarkoituksenmukainen, tarkka, taloudellinen ja oikein ajoitettu. Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reaaabelius merkitsee mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reaaabelius on hyvä, kun tulokset pysyvät jokseenkin samoina, jos tutkimus toistetaan. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tähän vaikuttavat muun muassa tutkimuskysymysten asettelu ja muotoilu. Tutkimuksen hyödyn tulee olla oikeassa suhteessa sen aiheuttamiin kustannuksiin, eli käytännössä taloudellinen. (Raatikainen 2004, 16).

Lisäksi aikataululla on suuri merkitys tutkimuksen onnistumiseen. Myöhässä toteutettu tutkimus voi olla täysin turha. Tutkimuksen tulee aina olla objektiivinen eli puolueeton. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tutkija saa vaikuttaa vastauksiin omilla mielipiteillään, arvoillaan tai asenteillaan. Relevanssi eli oleellisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksella hankitaan vain tutkimusongelman ratkaisemiseksi vaadittavaa tietoa. Koska turhan tiedon kerääminen maksaa, eikä siitä ole hyötyä ongelman ratkaisussa, on tutkimusongelman rajaaminen tärkeä tehdä huolellisesti ja selkeästi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Raatikainen 2004, 16.)

Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisun, joka kertoo, kuinka moni otokseen valituista henkilöistä lopulta vastasi tutkimukseen ja palautti sen ohjeiden mukaisesti. Kyseylomaketutkimusten vastausprosentit ovat tyypillisesti alle 50 prosenttia. Mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, jää edustavuus melko kyseenalaiseksi. Vastaajien jättämistä vastaajamatta tutkimukseen tai johonkin siinä esitettyyn tiettyyn kysymykseen sanotaan kadoksi. Tutkimuksen tai tutkimuskysymyksen kato on aina sitä suurempi, mitä useampi jättää vastaamatta. (Vehkakoski 2008, 44.)

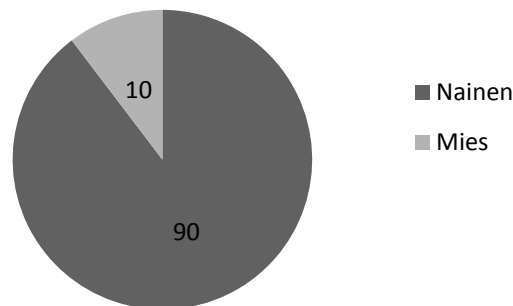
6 TUTKIMUSTULOKSIA

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, jossa suoritettiin henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessissa käsittelevä kyselylomaketutkimus syksyllä 2010. Tässä osiossa esitellään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatiedot ja tuodaan julki tutkimustulokset. Kyselylomakkeen runko koostui taustakysymysten ohella neljästä eri aihealueesta, joita olivat johtaminen, päätöksenteko, viestintä ja työilmapiiri.

6.1 Taustatiedot

Tutkimukseen vastanneet henkilöt työskentelivät Hämeenlinnan yhdessä suurimmista työpaikoista, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa Linnan kasarmien toimipisteessä. Tutkimuslomake jaettiin yhteensä 100 työntekijälle. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin samassa talossa vaikuttava ylin johto sekä tutkimuksen tekijä, joka työskenteli yrityksessä asiantuntijatehtävissä. Tutkimukseen vastasi määrääjassa 58 henkilöä, joka on 58 prosenttia koko tutkimusjoukosta. Kaikista vastaajista naisia oli 52 (noin 90 prosenttia) ja miehiä 6 (noin 10 prosenttia). Koska työpaikkamme on hyvin naisvaltainen, heidän osuutensa on noin 90 prosenttia, voidaan todeta, että sukupuolijakauma on ollut erittäin tasapuolinen.

Sukupuolijakauma (%)



KUVA 8. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden sukupuolijakauma

Mielestäni vastausprosentti ja vastaajien välinen sukupuolijakauma oli onnistunut ja odotuksieni mukainen. Ajatustani vahvistaa Vehkakosken (2008, 44.) näkemys, siitä että nykyisin kyselylomaketutkimuksen vastausprosentit ovat tyypillisesti alle 50 prosenttia. Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisin, joka kertoo, kuinka moni otokseen valituista henkilöistä lopulta vastasi tutkimukseen ja palautti sen ohjeiden mukaisesti. Mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, jää edustavuus melko kyseenalaiseksi. Kato on aina sitä suurempi, mitä useampi jättää vastaamatta.

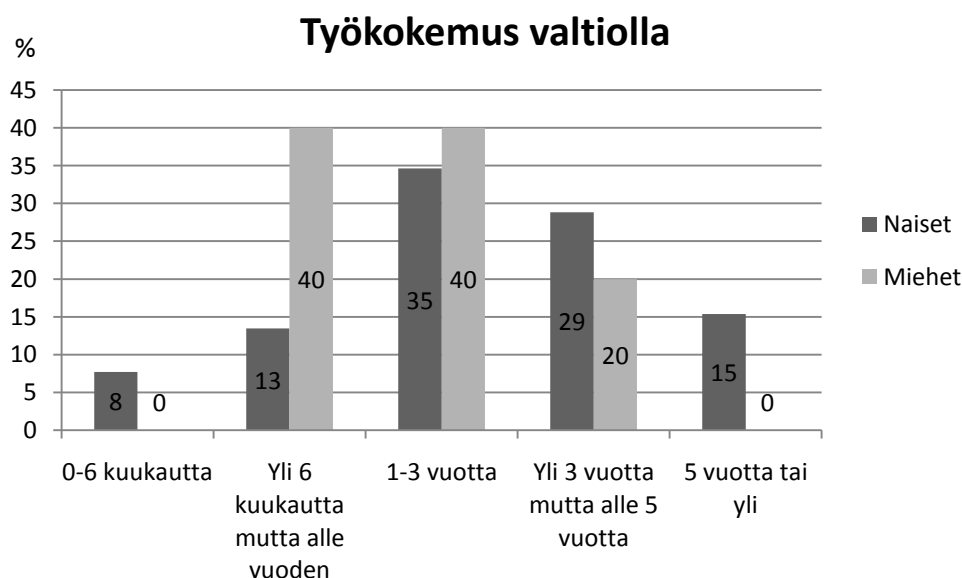
Tutkimukseen osallistuneiden naisten ikäryhmät jakaantuivat seuraavasti:

- 20–29-vuotiaat, 6 henkilöä
- 30–39-vuotiaat, 13 henkilöä
- 40–49-vuotiaat, 18 henkilöä
- 50–65-vuotiaat, 14 henkilöä

Yksi tutkimukseen osallistunut nainen oli jättänyt ikänsä mainitsematta. Naisista 8 henkilöä (noin 15 prosenttia) työskenteli esimiestasoisissa ja loput asiantuntijatasoisissa työtehtävissä. Esimiestasoisien työntekijöiden ikäjakauma jakaantui tasaisesti kaikkien ikäryhmien kanssa. Tutkimukseen osallistuneet miehet olivat iältään 24–35-vuotiaita asiantuntijatason työntekijöitä.

Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden työkokemukset valtion virastoissa vaihtelivat suuresti. Naisista suurin osa (35 %) oli työskennellyt valtion virastoissa 1–3 vuotta. 29 % tutkimukseen osallistuneista naisista oli työskennellyt yli kolme vuotta mutta alle 5 vuotta ja 15 % yli 5 vuotta. 13 prosenttia naisista oli työskennellyt yli puoli vuotta mutta alle vuoden ja vain 8 prosenttia kertoi työskennelleensä valtion virastoissa alle puoli vuotta. Kaksi miestä oli työskennellyt valtion virastossa yli kuusi kuukautta mutta alle vuoden ja yhtä moni 1–3 vuotta. Yksi kertoi valtion työkokemuksensa olevan yli 3 vuotta mutta alle 5 vuotta ja yksi oli jättänyt ilmoittamatta virkasuhteensa pituuden. Kukaan miehistä ei ollut työskennellyt alle puolta vuotta tai yli 5 vuotta.

TAULUKKO 1. Vastaajien työkokemus valtion virastoissa

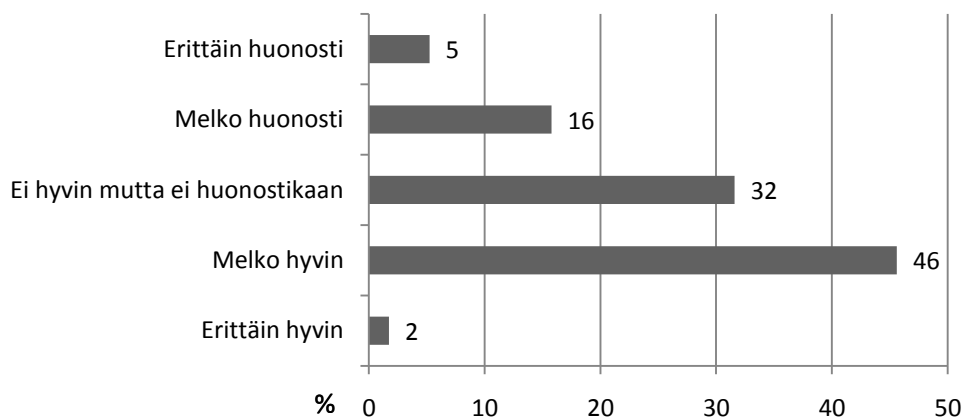


6.2 Muutosjohtaminen muutosprosessin aikana

Tutkittavilta kysyttiin lähimmän esimiehen ja ylimmän johdon kyvyistä johtaa muutoksia. Vastaajien mielipiteet johtamisesta muutosprosessin aikana olivat hyvin samanlaisia. Heidän mielestään johtamisessa eri muutosprosessien vaiheissa olisi ollut parantamisen varaa. Tämä käy ilmi muun muassa siitä, miten vastaajat vastasivat kysymykseen, jossa heiltä kysyttiin miten he kokevat lähimpien esimiestensä suunnittelevan ja johtavan töitä. Valmiiksi vastausvaihtoehtoiksi annettiin erittäin hyvin, melko hyvin, ei hyvin mutta ei huonostikaan, melko huonosti ja erittäin huonosti. Lähes puolet vastaajista (46 %) olivat melko tyytyväisiä lähimmän esimiehen töiden johtamis- ja suunnittelukykyyn. 32 prosenttia vastaajista koki, että heidän lähin esimiehensä ei johda ja suunnittele töitä hyvin mutta ei huonostikaan. 16 prosenttia puolestaan tunsu esimiehen johtavan melko huonosti ja 5 prosenttia erittäin huonosti. Yksi henkilö koki, että hänen lähin esimies johtaa ja suunnittelee töitä erittäin hyvin.

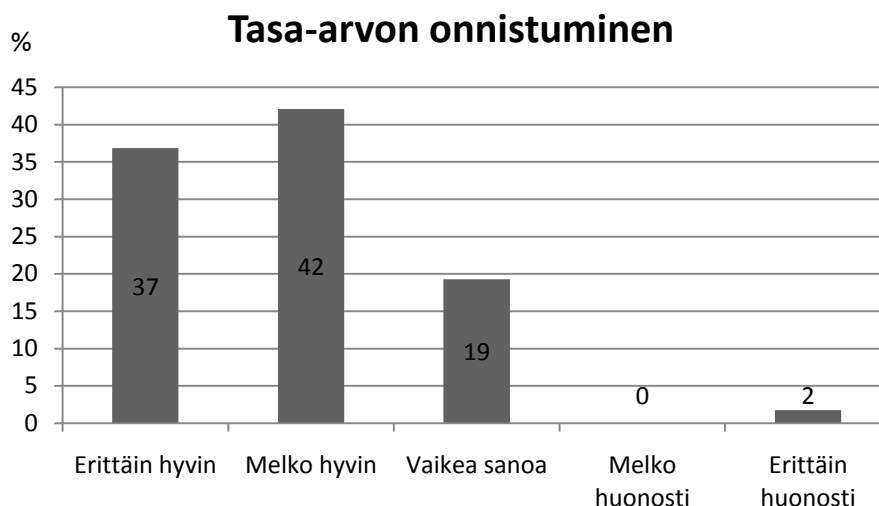
TAULUKKO 2. Lähiesimiehen johtaminen ja töiden suunnittelu

Miten lähiesimies johtaa ja suunnittelee töitä?



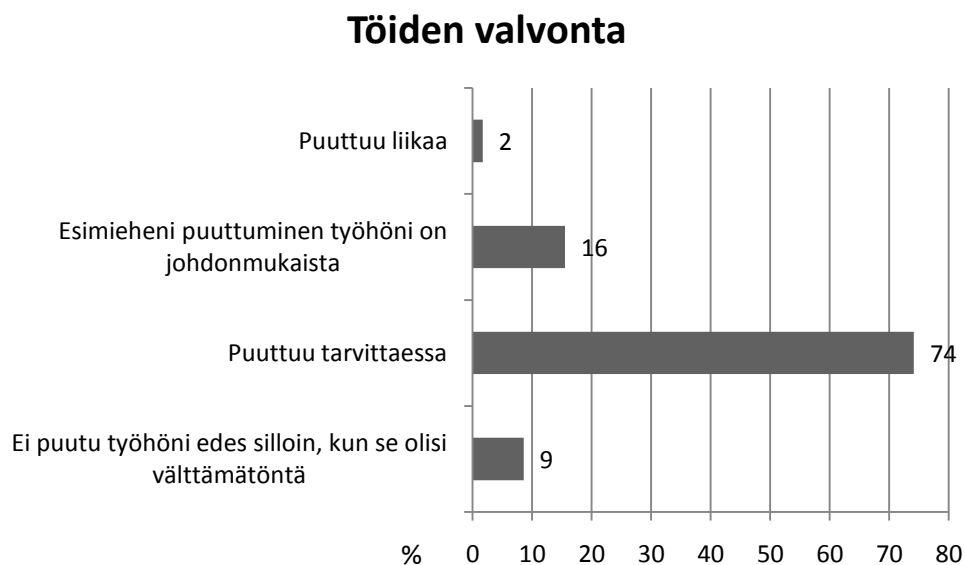
Lähimmän esimiehen toiminnasta selvitettiin myös tasa-arvoisuutta, eli kuinka hyvin vastaajat kokivat tasa-arvon eri sukupuolten ja ikäryhmien välillä onnistuneen esimiehen käytöksessä. Tasa-arvoisuuteen oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä. 42 prosenttia vastaajista koki, että heidän lähin esimiehensä kohtelee alaisiaan melko tasa-arvoisesti ja 37 prosenttia erittäin tasa-arvoisesti. 19 prosenttia tutkimukseen vastanneista henkilöistä tunsu, että on vaikea ajatella esimiehen toimintaa tasa-arvon kautta. Suurin osa näistä oli tutkimukseen osallistuneista henkilöistä nuorimpia. Yksikään ei kokenut, että tasa-arvo olisi onnistunut melko huonosti ja vain yksi koki tasa-arvon onnistumisen erittäin huonona.

TAULUKKO 3. Tasa-arvon onnistuminen lähiesimiehen toiminnassa



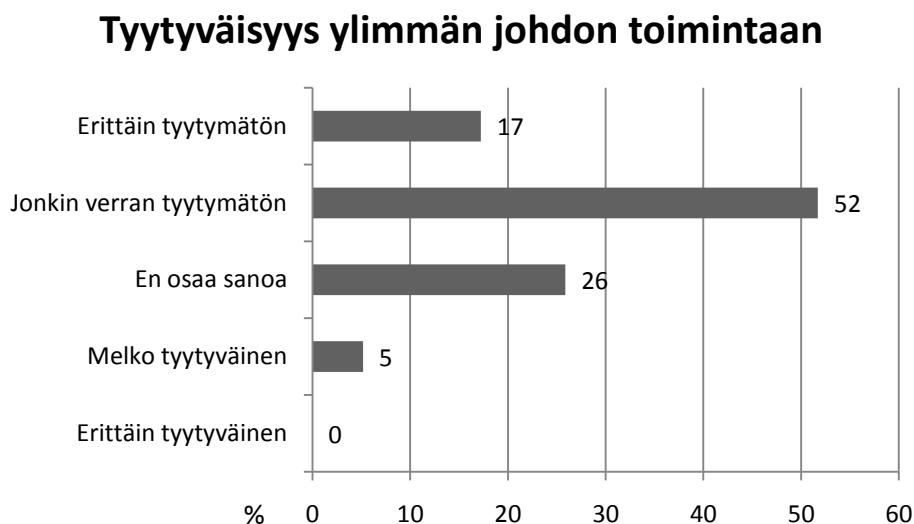
Seuraavaksi selvitettiin vastaajan lähimmän esimiehen tapaa valvoa alaistensa töitä. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten vastaajat kokevat heidän esimiehensä tarkkailevan heidän työtään ja työpanostaan. Suurin osa vastaajista (74 %) koki, että heidän lähin esimiehensä puuttuu alaistensa töihin tarvittaessa. 16 prosenttia vastaajista kertoi heidän esimiehensä puuttumisen työtehtävien hoitamiseen olevan johdonmukaista. 9 prosenttia uskoi, ettei heidän lähin esimies puutu työhön edes silloin, kun se olisi välttämätöntä ja yksi henkilö koki esimiehen puuttuvan liikaa.

TAULUKKO 4. Lähiesimiehen tapa valvoa alaistensa töitä



Lähiesimiehen arvioinnin lisäksi vastaajia pyydettiin pohtimaan ylimmän johdon kykyä hallita muutosjohtamista. Vastaajilta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat olleet ylimmän johdon toimintaan muutosprosessin aikana. Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat pääosin (52 %) olleet jonkin verran tyytymättömiä ylimmän johdon muutosjohtamiseen ja 17 % vastaajista oli erittäin tyytymättömiä. 26 prosenttia vastaajista ei ottanut kantaa ylimmän johdon käyttäytymiseen muutosprosessin aikana. Vain 3 henkilöä olivat melko tyytyväisiä ylimmän johdon muutostoimintaan. Nämä kaikki kolme henkilöä olivat yli 50-vuotiaita naisia. Yksikään vastaajista ei kokenut olevansa ylimmän johdon muutosjohtamiseen erittäin tyytyväinen.

TAULUKKO 5. Tyytyväisyys ylimmän johdon toimintaan



Muutosjohtamista käsittelevistä tutkimusvastauksista käy ilmi, että lähimmän esimiehen toimintaan oltiin pääosin hyvin tyytyväisiä, vaikka heidänkin toiminnassaan olisi ollut jonkin verran parannettavaa. Enemmän puutteita tuntui olevan ylimmän johdon toiminnassa, sillä tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat pääosin ainakin jonkin verran tyytymättömiä heidän toimintaansa muutosprosessin aikana. Jatkossa näihin asioihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kokonaisuudessaan muutosjohtaminen vaikutti vastaajien työhyvinvointiin selkeästi ja vahvasti.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin miettimään johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Vastauksissa toistui asiantuntemus ja ammattitaito, kyky laajojen kokonaisuuksien ymmärtämiseen ja pitkän aikavälin suunnitteluun, alaisten työtehtävien tunteminen ja tarvittaessa niiden hoitamisessa avustaminen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä rehellisyys ja avoimuus. Lisäksi ennakoivuus, hyvä ajankäyttökyky, tilannetaju, tunneäly, ystävällisyys, joustavuus, arvostavuus, jämäkkyys, vuorovaikutustaidot, kehityskykyisyys sekä kyky hallita muutoksia olivat vastaajien mielestä johtajalle ominaisia taitoja. Vastaajien mielestä johtajan tulisi toimia määrätietoisesti ja johdonmukaisesti pitäen oman yksikkönsä puolia ja tarttuen siinä esiintyviin epäkohtiin. Johtajalla tulisi olla lisäksi kyky antaa palautetta ja tehdä päätöksiä, kuunnella ja jakaa tietoa, viedä asioita eteenpäin sekä ohjata resursseja, palkita ja olla läsnä alaistensa jokapäiväisessä työelämässä. Vastaajien mielipiteitä lukiessa huomasi, kuinka paljon esimieheltä todella odotetaan ja vaaditaan. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet pitäisi löytyä yhdestä ihmisestä joka ainut päivä, se on mielestäni todella suuri vaatimus.

Tutkimuksessa kysyttiin kehittämisideoita muutosprosessin läpiviennissä ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Vastaajat pohtivat, miten kunkin lähiesimies voisi parantaa johtamistaan ja millaista tukea häneltä tarvittaisiin ja odotettaisiin. Noin 25 prosenttia vastaajista (15 henkilöä) oli jättänyt vastaamatta tähän avoimeen kehittämisideoita etsivään kysymykseen.

Neljä tärkeintä kehittämiskohdetta, jotka vastauksissa toistuivat:

- alaisten työtehtäviin tutustuminen ja oman roolin tunnistaminen
- esimiehen tulisi olla enemmän läsnä ja tukena
- tiedottamisen ja palautteenannon monipuolistaminen ja ajankohtaistaminen
- substanssiosaamisen kasvattaminen

Vastaajat kokivat, ettei heidän lähiesimiehensä tunne heidän työtehtäviään ja työtilannettaan. Koettiin, että esimiehen tulisi olla tietoisempi alaistensa työtehtävistä ja käytännön asioista, jotta tarpeentullen hän voisi olla paremmin alaistensa tukena näihin asioihin liittyvissä ongelmatilanteissa. Lisäksi vastaajien mielestä lähiesimiehen tulisi saada selkeyttä omaan rooliinsa ja sen tuomaan vastuuseen ja velvollisuuksiin tiimissä.

Lukuisat vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän lähiesimiehensä on liian vähän läsnä ja osallistuu alaistensa päivittäiseen vuorovaikutukseen todellista tarvetta vähemmän. Vastaajien mielestä lähiesimiehet vaikuttavat nykyään niin kiireisiltä viihtyessään jatkuvasti kokouksissa ja koulutuksissa, ettei näin ollen heiltä jää aikaa alaistensa tukemiseen. Vastaajat kokivat, että esimiehille pitäisi järjestää enemmän aikaa olla alaisten tavoitettavissa. Lähiesimiehiltä toivottiin parempaa alaisten työtehtävien ja lomajaksojen suunnittelua ja organisointia. Lisäksi vastaajat kokivat, että työtehtäviä ja projekteja tulee tehtäväksi aikataululla olisi pitänyt olla valmis jo eilen.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tutkimusvastauksissa toistui substanssiosaamisen tärkeys. Vastaajat kokivat, että heidän lähiesimiehensä tarvitsisi enemmän substanssiosaamista, eli yksilöllistä ydinosaamista (ammattilliset perus- ja toimintataidot sekä persoonalliset kyvyt) sekä lisää elämäkokemusta.

Yksi vastauksissa eniten esilletullut kehittämiskohde on avoimuuden puute. Tätä voidaan parantaa muun muassa tiedottamisen ja palautteenannon kautta. Vastaajat kaipaavat enemmän ajankohtaista tiedottamista myös koko taloa koskevista asioista sekä palautetta omasta työpanoksestaan. Vastaajien mielestä esimiehen tulisi uskaltaa tuoda julki epäkohtia, jotta niihin osattaisiin tarttua. Toisaalta jotkut vastaajat huomasivat mainita, että heidän lähiesimiehen on kuitenkin vaikea tiedottaa ja tukea muutoksista, sillä edes heille ei kerrota tulevasta ylemmältä taholta. Yksi henkilö antoi kiitosta säännöllisesti järjestettäville ryhmäpalaverille. Hänen mielestään palaverit ovat erittäin tärkeitä, joissa pystytään avoimesti jakamaan tietoa esimiehen ja alaisten välillä.

Muita vastauksissa toistuneita kehittämisideoita olivat muun muassa tasapuolisemman työ- ja tehtäväjaon suunnitteleminen ja toteuttaminen, joustavuus työ- ja henkilökohtaisissa asioissa, ajankäytön hallinnan kehittäminen, tiimien työskentelyyn vahvemman ja jämäkemmän otteen saaminen, selkeämmän johtamistyylin käyttäminen sekä oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus kaikessa toiminnassa.

Vaikka kysymyksessä haettiin nimenomaan kehittämisideoita lähiesimiehen toiminnan parantamiseksi, saivat lähiesimiehet myös lukuisia kehuja alaisiltaan. Lähiesimiehiä kehuittiin muun muassa päteviksi ja heiltä saadun tuen määrä ja laatu oli vastaajien mielestä muutosprosessin aikana ollut kiitettävää. Alla muutama suoraan lainattu kommentti, joita vastaavat olivat asiasta maininneet.

”Minusta hän on nykyisellään hyvä johtaja.”

”Tällä hetkellä tasapuolinen esimies, jonka odotan pysyvän.”

”Kohdallani tuki on riittävää.”

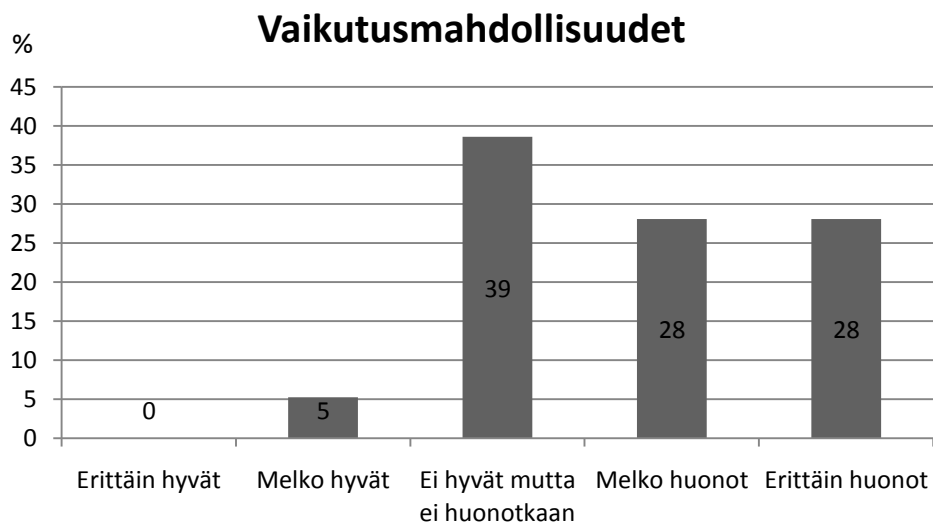
”Olen tyytyväinen omaan esimieheeni.”

”Nykyinen esimieheni on todella pätevä. Väitän, että tuemme toinen toistamme.”

6.3 Päätöksenteko

Tutkittavilta kysyttiin päätöksentekoon liittyvistä asioista muutosprosessin aikana. Vastaajien mielestä heidän vaikutusmahdollisuutensa työtään koskeissa asioissa muutosprosessin aikana oli pääosin ei hyvät mutta ei huonotkaan (39 prosenttia vastaajista). Yksikään vastaajista ei kokenut vaikutusmahdollisuuksiensa olevan erittäin hyvät. Melko hyviksi vaikutusmahdollisuutensa koki 5 prosenttia vastaajista. Liki 30 prosenttia koki, että vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeissa asioissa oli muutosprosessin aikana melko huonot. Yhtä moni koki mahdollisuuksiensa olleen erittäin huonot. Yksi vastaaja oli jättänyt kommentoimatta tätä kysymystä.

TAULUKKO 6. Vaikutusmahdollisuuksien onnistuminen



Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksissa olisi ollut parannettavaa, sillä kuten esimerkiksi Martimo ym. (2010, 256) ovat maininneet, tulisi jokaisella olla mahdollisuus osallistua omien voimavarojensa käyttöä ja kohdentamista koskeviin päätöksiin. Toki tällainen on erityisen haastavaa, kun kyseessä on näin iso organisaatio ja jatkuva muutosprosessi.

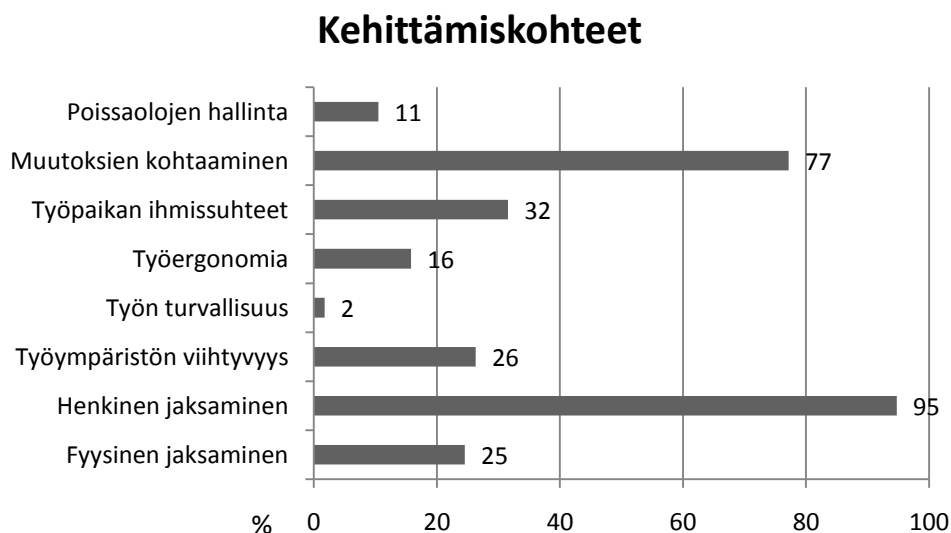
Tutkimusvastauksista käy ilmi, että vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä lähiesimiensä kykyyn ottaa alustensa mielipiteet huomioon heidän henkilökohtaisissa ja työhönsä liittyvissä asioissa. Vastaajista 37 prosenttia koki, että esimies ottaa heidän mielipiteensä huomioon usein, 26 prosenttia joskus ja 21 prosenttia melkein aina. 14 prosenttia vastaajista tunsikin, että heidän lähimies ottaa heidän mielipiteet huomioon harvoin ja yksi vastaaja koki, ettei hänen lähiesimiehensä huomioi lainkaan hänen mielipiteitään. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

TAULUKKO 7. Vastaajien mielipiteet siitä, miten lähiesimies huomioi alaisiaan henkilökohtaisissa ja työtä koskevissa asioissa



Seuraavaksi vastaajia pyydettiin miettimään, mihin työnantajan tulisi pyrkiä vaikuttamaan työpaikalla työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Kysymykseen annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat saivat valita kolme heidän mielestään tärkeintä tekijää. Kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisia kehittämiskohteita työhyvinvoinnin eri osa-alueilla on. Vastauksista ilmeni, että työntekijöiden henkinen jaksaminen (95 %) ja muutosten kohtaaminen (77 %) olivat kaksi tärkeintä ja eniten esilletullutta tekijää, joihin työntekijät kaipaisivat työnantajataholta enemmän panostusta. Myös työpaikan ihmissuhteisiin (32 %), työympäristön viihtyvyyteen (26 %) ja fyysiseen jaksamiseen (25 %) tulisi vastaajien mielestä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Sen sijaan työergonomia, poissaolojen hallinta ja työturvallisuus koettiin pääosin onnistuneiksi.

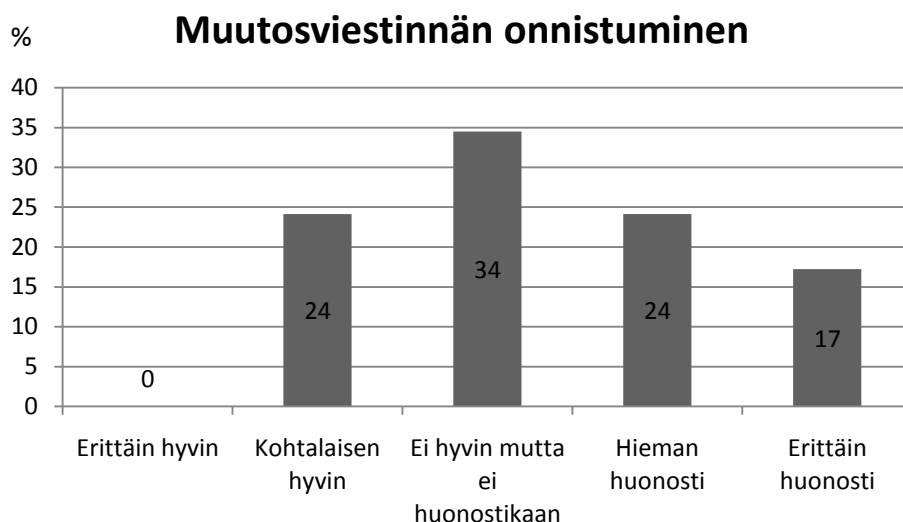
TAULUKKO 8. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet



6.4 Viestintä muutosprosessin aikana

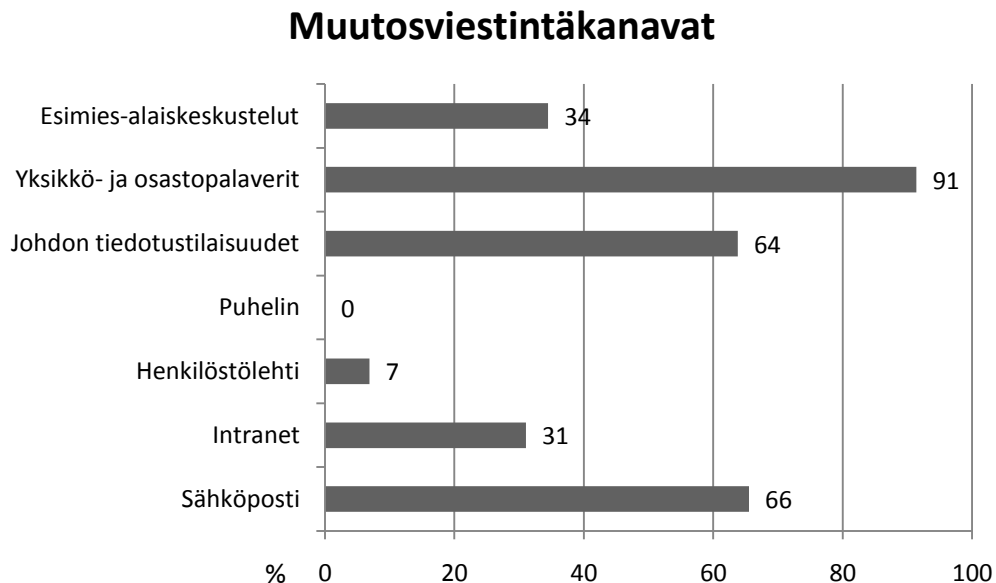
Viestintä muutosprosessin aikana nähtiin henkilöstön keskuudessa melko negatiivisena asiana. Alla olevasta taulukosta 9 ilmenee, että viestinnältä oli odotettu enemmän, minkä vuoksi pettymyksen tunteet oli vallanneet vastaajien mielet. Suurin osa vastaajista (yhteensä 34 prosenttia) tunsu, ettei muutosviestintä ollut onnistunut hyvin, mutta ei kuitenkaan huonostikaan. Hieman huonoksi muutosviestinnän onnistumisen koki noin 24 prosenttia ja erittäin huonoksi noin 17 prosenttia kaikista vastaajista. 14 henkilöä eli noin 24 prosenttia koki muutosviestinnän onnistuneen kohtalaisen hyvin. Yksikään tutkimukseen vastanneista henkilöistä ei kokenut muutosviestinnän onnistuneen erittäin hyvin. Muutosviestinnän onnistumiseen vaikutti muun muassa viestinnän ajoitus, kanava, informaatio ja lähettäjä.

TAULUKKO 9. Muutosviestinnän onnistuminen



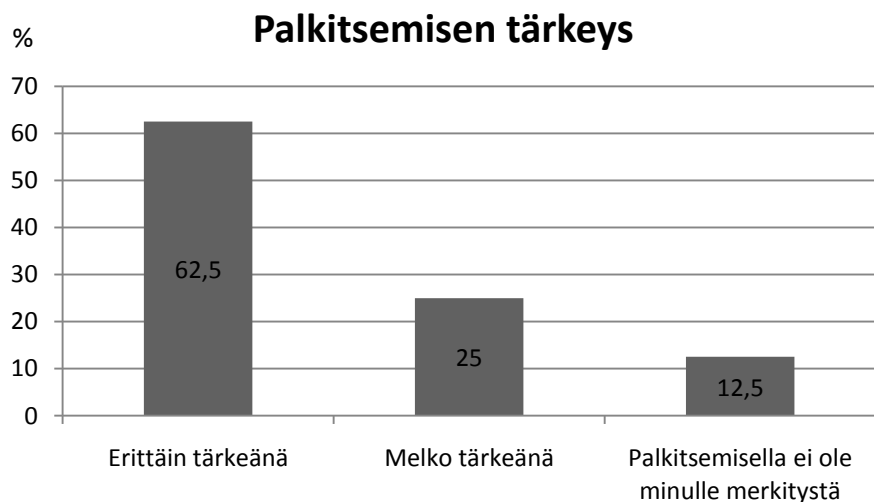
Seuraavaksi tutkittavilta kysyttiin heille tärkeimpiä muutosviestintäkanavia. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin sähköposti, intranet, henkilöstölehti, puhelin, johdon tiedotustilaisuudet, yksikkö- ja osastopalaverit, esimies-alaiskeskustelut sekä jokin muu, mikä?. Näistä pyydettiin valitsemaan kolme itselle tärkeintä tekijää. Tutkimukseen vastanneet henkilöt luottivat erityisesti yksikkö- ja osastopalavereissa saamaansa ajankohtaiseen informaatioon, sillä peräti 53 henkilöä, eli noin 91 prosenttia kaikista vastanneista, kertoi sen olevan yksi parhaimmista muutosviestintäkanavista. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmiksi kanaviksi ilmeni sähköposti (lähes 66 prosenttia) ja johdon tiedotustilaisuudet (64 prosenttia). Myös henkilökohtaisia esimies-alaiskeskusteluita (34 prosenttia) ja intranetin (31 prosenttia) tarjoamia uutisia arvostettiin. Vain neljä henkilöä piti henkilöstölehteä yhtenä parhaimmista viestintäkanavista. Yksikään ei ehdottanut muutosviestintäkanavaksi puhelinta, eikä kukaan maininnut mitään muuta kanavaa vaihtoehdokseen.

TAULUKKO 10. Parhaat muutosviestintäkanavat



Vastaajia pyydettiin pohtimaan, miten tärkeänä he kokevat palkitsemisen muutosprosessin aikana. Lähes 63 prosenttia kaikista vastaajista piti palkitsemista erittäin tärkeänä asiana ja 25 prosenttia melko tärkeänä asiana. Vain noin 12 prosenttia vastaajista koki, ettei palkitsemisella ole heille minkäänlaista merkitystä. Yksi vastaaja oli halunnut erikseen mainita, että hänen mielestään kaikenlainen palkitseminen tulisi hoitaa vasta, kun muutokset on tehty ja nähty vaikutukset. Kaksi henkilöä oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

TAULUKKO 11. Palkitsemisen tärkeys



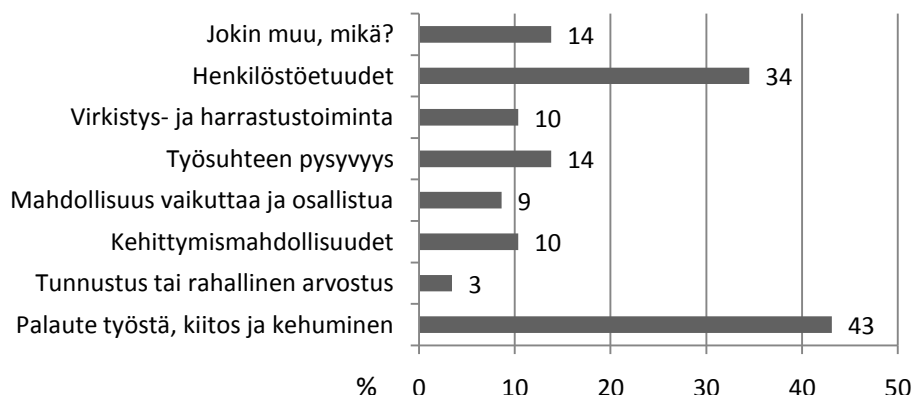
Palkitsemisen tärkeyden lisäksi vastaajilta kysyttiin, millaista palkitsemista he olivat viimeisen puolen vuoden aikana saaneet. Vastaajille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joista he saivat valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Lisäksi annettiin mahdollisuus kertoa jostakin muusta vastausvaihtoehtojen ulkopuolisesta tekijästä, josta koki saaneensa palkitsemista.

Palkitsemisen jakoi vastaajien mielipiteitä. Pääosin (43 % vastaajista) vastaajien kokema palkitseminen oli ollut sanallista arvostusta: palautetta, kiitosta ja kehumista tehdystä työstä ja annetusta työpanoksesta. 34 % vastaajista koki saaneensa henkilöstöetuuksia. Henkilöstöetuuksiin lueteltiin muun muassa kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä lounasedut lähialueen eri ravintoloista. 14 % vastaajista arvosti työsuhteen pysyvyyttä niin, että kokivat sen osana palkitsemista. 10 prosenttia vastaajista koki palkitsemisena saaneensa kehittymismahdollisuudet ja erilaiset työyhteisön järjestämät virkistys- ja harrastustoiminnat.

Vastaajilla oli myös mahdollisuus kertoa joitakin muita palkitsemistapoja, joita he olivat kokeneet. Tällaisia olivat esimerkiksi kesälahjana annetut Palkeiden logolla varustetut rantapyyhkeet ja pinssit sekä työnantajan tarjoamat kakkukahvittelut. Jopa kahdeksan henkilöä (noin 14 %) vastanneista koki, etteivät he olleet saaneet kohdata minkäänlaista palkitsemista viimeisen puolen vuoden aikana. Tämän vuoksi uskon, että vastaajien käsitykset palkitsemisen merkityksestä ovat toisistaan poikkeavia, aivan kuten Helsilä ja Salojärvinen (2009, 214–215.) toteavat. Lisää palkitsemisesta voi lukea sivulta 31.

TAULUKKO 12. Palkitsemisen onnistuminen

Millaista palkitsemista olet saanut viimeisen puolen vuoden aikana?

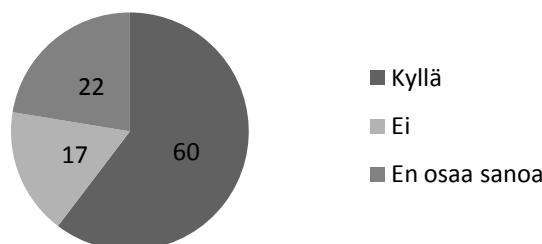


Edellä esitetyistä palkitsemiseen liittyvistä tutkimusvastauksista voisi tehdä johtopäätöksen, etteivät vastaajat ole saaneet tarvitsemaansa palkitsemista osaltaan muutoksien eteenpäin viemisen vauhdittamisesta. Sanallisen palautteen antaminen on kuitenkin onnitunut pääosin hyvin.

6.5 Työilmapiiri

Työntekijöiden keskuudessa kysymys työilmapiiristä jakoi mielipiteitä. Vastaajista 35 henkilöä, eli noin 60 prosenttia, koki työilmapiirin niin hyväksi, että sen vuoksi on mukava tulla töihin. Kymmenen henkilöä, eli noin 17 prosenttia vastaajista, puolestaan koki työilmapiirin sen verran huonoksi, että se vaikutti omaan jaksamiseen ja työmotivaatioon negatiivisesti. 13 henkilöä, eli 22 prosenttia vastaajista, ei osannut purkaa tuntemuksiaan työilmapiiristä tai epäilivät sen vaihtelevan niin rajusti, ettei voinut tehdä kompromissia hyvän tai huonon työilmapiirin välillä.

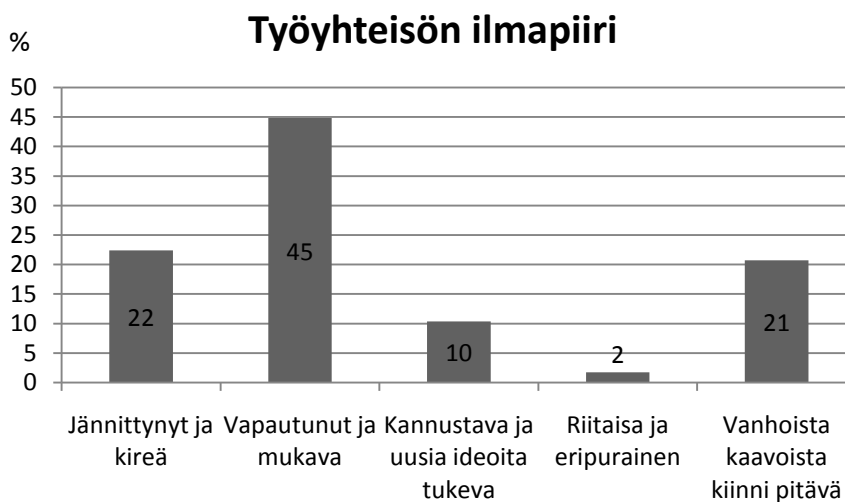
Työyhteisön ilmapiirin mukavuus (%)



KUVA 9. Työyhteisön ilmapiirin mukavuus

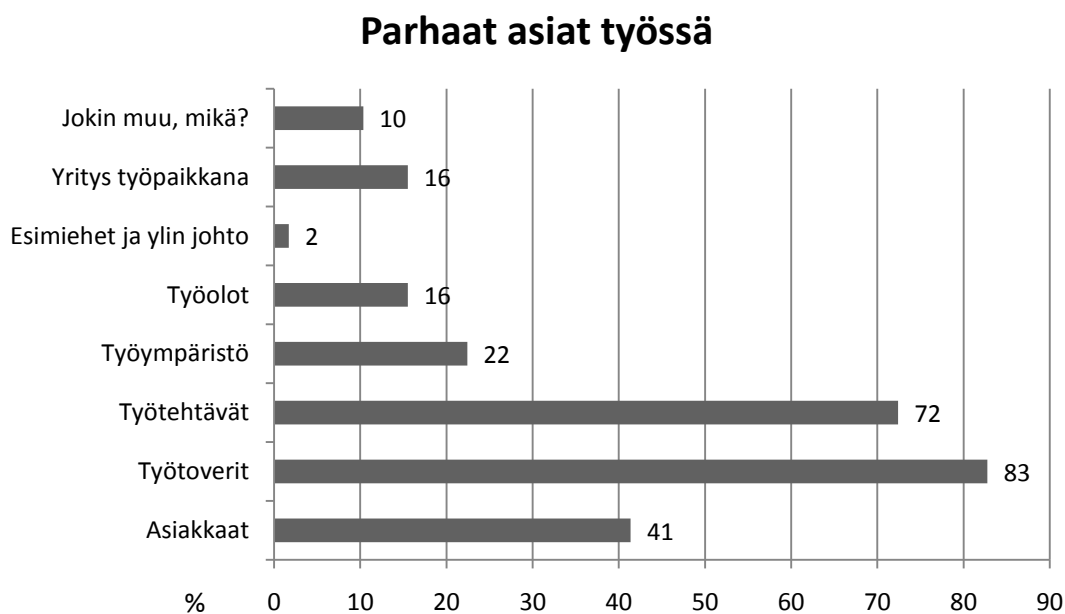
Suurin osa vastaajista (noin 45 prosenttia) koki yksikössään vallitsevan työilmapiirin olevan muospaineesta huolimatta vapautunut ja mukava. Noin 22 prosenttia piti työilmapiiriä jännittyneenä ja kireänä ja lähes 21 prosenttia vastaajista koki henkilökunnan olevan vanhoista kaavoista kiinni pitävä. Kuusi ihmistä, eli noin 10 prosenttia vastaajista, tunsu työilmapiirin niin hyväksi, että se kannustaa ja tukee uusien ideoiden syntymistä. Vain yksi henkilö mainitsi ilmapiirin olevan riitaisa ja eripurainen, mutta kompensoi vastaustaan kertomalla ilmapiirin olevan välillä myös vapautunut ja mukava.

TAULUKKO 13. Vastaajien tuntemukset työyhteisön ilmapiiristä



Tutkittavia pyydettiin miettimään mitkä seikat ovat parhaita asioita heidän työssään. Valmiiksi annettuina vastausvaihtoehtoina olivat asiakkaat, työtoverit, työtehtävät, työympäristö, työolot, esimiehet ja ylinjohto, yritys työpaikkana sekä jokin muu, mikä?. Vastaajat saivat ympyröidä kolme mielestään tärkeintä asiaa. Vastauksissa selkeästi kolmeksi tärkeimmäksi asiaksi nousivat työtoverit (noin 83 % vastaajista), työtehtävät (noin 72 % vastaajista) ja asiakkaat (noin 41 % vastaajista). Lisäksi noin 22 prosenttia vastaajista piti työympäristöä ja lähes 16 prosenttia työolojaan yhtenä parhaimmista asioista työssään. Noin 16 prosenttia vastaajista puolestaan arvostaa yritystä työpaikkana niin paljon, että pitää sitä yhtenä parhaimmista asioista työssään. Yksi vastaaja kertoi esimiesten ja ylimmän johdon olevan parasta työssään. Kuusi henkilöä ympyröi vastausvaihtoehdon jokin muu, mikä?. Heidän mielestään parhaita asioita työssä ovat edellisten lisäksi muassa työssä onnistuminen ja ongelman ratkaisun ilo, oman tiimin ilmapiiri, kahvitauot, oma kehittyminen, vaihtelu sekä tämän hetkinen palkkaus.

TAULUKKO 14. Parhaat asiat työssä



6.5.1 Muutoksen aiheuttamat tunnetilat ja arvostus

Tutkittavia pyydettiin pohtimaan päällimmäisiä tunnetilojaan muutosprosessia kohtaan. Tutkittavien kuvailut muutosprosessin aiheuttamista tunnetiloista olivat samankaltaisia, pääosin kriittisiä. Kaikki vastaajat kokivat muutosprosessin aiheuttaneen erilaisia tunnetiloja. Tunteet ja niiden voimakkuus olivat vaihdelleet muutosprosessin aikana. Tutkimukseen vastanneet mainitsivat koetuiksi tunnetiloikseen muun muassa kaaoksen, surullisuuden, epävarmuuden työtehtävien ja palkkauksen tasosta sekä virkasuhteen jatkumisesta, turhautumisen, riittämättömyyden tunteen, arvostuksen puuttumisen, epätietoisuuden, epäoikeudenmukaisuuden, välinpitämättömyyden, muutosprosessien jatkuvuuden ja pitkäkestoisuuden, pettymisen, yllättymisen, jännittymisen, pelon, epäluotettavuuden, apatian ja alistumisen. Lisäksi yksi henkilö mainitsi työtehtävistä syntyvän eripuraa työntekijöiden välillä.

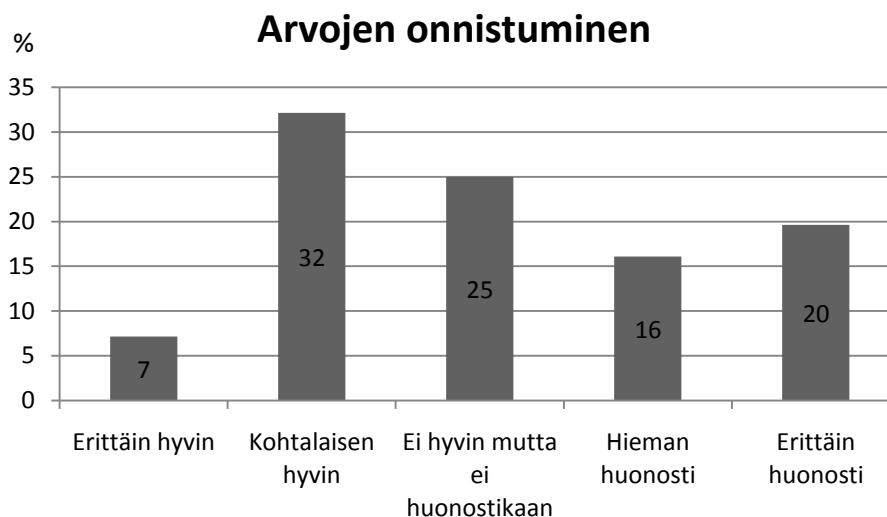
Toisaalta muutama henkilö oli havainnut muutosprosessin aiheuttavan myös hieman positiivisempiakin tunnetiloja. Näitä olivat muun muassa mielenkiinto muutosta kohtaan, uteliaisuus, positiivisuus ja sopeutuvaisuus. Lisäksi yksi henkilö kertoi olevansa tällä hetkellä tyytyväinen muutosprosessiin ja toinen kertoi ottavansa muutoksen avosylin vastaan ilman stressiä, koska hänen mielestään muutosta tarvitaan. Kolmas koki olevansa toisaalta luottavainen tulevaisuuden mahdollisuuksista, koska hänen mielestään työtehtävät pitää aina tehdä, tulkoon eteen minkälaisia haasteita tahansa.

Seuraavaksi tutkittavat kuvailivat asioita, joita he arvostavat työyhteisössään. Kysymyksellä haettiin vastauksia siihen, minkälaisia asioita työntekijät ylipäätään yleisesti arvostavat missä tahansa työyhteisössä, eikä välttämättä vain nykyisessä työyhteisössä. Vastauksissa toistuivat reilut työtoverit ja vapautunut yhteishenki, joustavuus, kannustava ja uusia ideoita tukeva työilmapiiri, työnkuvien selkeys ja työtehtävien tasapuolinen jakautuminen, hyvät työskentelyolosuhteet ja toimivat työvälineet, kannustava palkkaus ja johdonmukainen palkitseminen, tiedonvälitys, avoimuus, kunnioitus, tasa-arvo ja erilaisuuden hyväksyminen, hyvä osaaminen ja oikea resurssointi, luotettava johtohenkilöstö, haasteellisuus, vaikutusmahdollisuudet, varmuus palvelussuhteen jatkumisesta sekä muutosvalmius. Muutama henkilö korosti erityisesti huumorin tärkeyttä työyhteisössä. Heidän mielestään työpaikalla pitää työyhteisön työntekijöiden välillä olla ahkeran työnteon vastapainona jotakin normaalista poikkeavaa hauskeempaa toimintaa. Eikä tällä tarkoiteta sen suurempia asioita, kuin esimerkiksi mukavia juttutuokiota kahvipöydässä.

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä heidän arvostamat edellä mainitut asiat olivat onnistuneet nykyisellä työpaikalla keskimäärin kohtalaisen hyvin (32 prosenttia vastaajista). Toiseksi eniten vastauksia sai vastausvaihtoehto ei hyvin mutta ei huonostikaan, jonka oli rustannut yhteensä 25 prosenttia tutkimukseen osallistuneista. Noin 16 prosenttia koki arvostamiensa seikkojen toteutuneen työyhteisössä hieman huonosti ja lähes 20 prosenttia erittäin huonosti. Vain neljä henkilöä (7 prosenttia) kaikista vastaajista totesi

arvostamiensa seikkojen toteutuneen työyhteisössä erittäin hyvin. Kaksi henkilöä ei ollut vastannut tähän ja edeltävään arvo-asioita mitanneeseen kysymykseen.

TAULUKKO 15. Henkilökunnan työyhteisössä arvostamien asioiden onnistuminen omalla työpaikalla

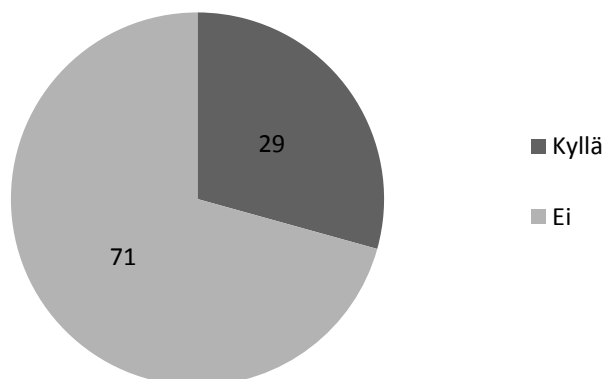


6.5.2 Muutosprosessin vaikutukset työhyvinvointiin

Tutkimuslomakkeessa esiintyi kuusi erilaista työhyvinvointiin ja muutosprosessiin liittyvää väittämää, joihin jokainen vastaaja vastasi myönteisesti tai kielteisesti. Ensimmäisessä väittämässä kysyttiin ovatko oma työhyvinvointi ja työviihtyvyys vastaajalle tärkeitä asioita. Jokainen tutkimukseen vastannut henkilö tunsi oman työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden olevan itselleen tärkeitä. Myönteisten vastausten määrä ei ole ihme, sillä nykypäivänä jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä työelämä on korostanut ihmisten tarvetta olla hyvinvoiva ja työhönsä motivoitunut.

Toinen väite oli, että vastaaja on jatkuvasti uupunut muutosprosessin vaikutuksista. Väitteellä haluttiin selvittää, onko muutosprosessi vaikuttanut vastaajan työssäjaksamiseen. Kaikista vastaajista 17 henkilöä, eli noin 29 prosenttia, kertoi olevansa jatkuvasti uupunut muutosprosessin vaikutuksista. Loput 41 henkilöä eli noin 71 prosenttia vastaajista totesi, etteivät ole jatkuvasti uupuneita muutosprosessin aiheuttamana.

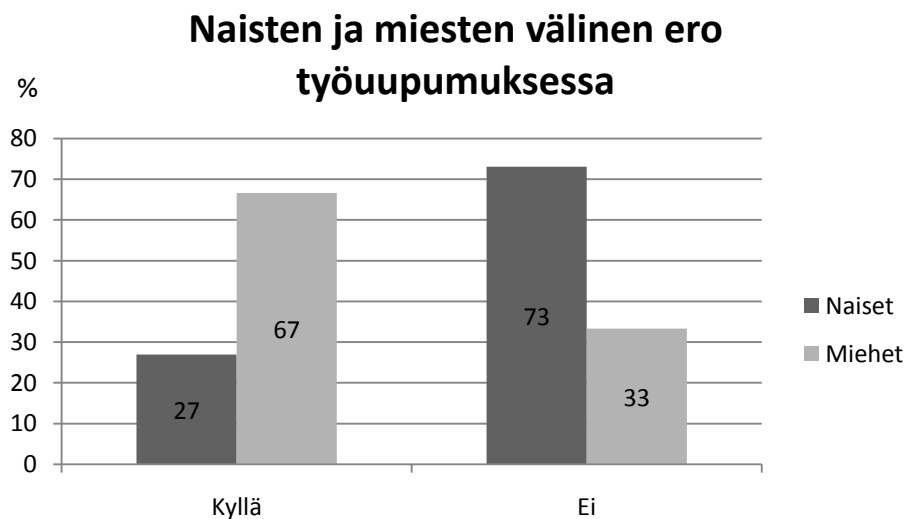
Olen jatkuvasti uupunut muutosprosessin vaikutuksista. (%)



KUVA 10. Muutosprosessin vaikutukset henkiseen jaksamiseen

Verratessa naisten ja miesten välistä eroavaisuutta työuupumuksessa, oli yllättävää huomata, että miehistä lähes 67 prosenttia koki olevansa jatkuvasti uupunut, kun taas naisista jatkuvaa uupumusta koki vain 27 prosenttia.

TAULUKKO 16. Naisten ja miesten välinen ero työuupumuksessa



Tutkimuslomakkeen toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Vastaajien tuli arvioida numeroin 1–4 kahdentoista eri ennalta määritellyn tekijän vaikuttavuutta. Numero 1 tarkoitti, ettei vaikuta lainkaan työhyvinvointiin ja numero 4 tarkoitti, että vaikuttaa erittäin paljon.

Ensimmäisenä tekijänä olivat työtehtävät, jotka odotetusti vaikuttivat kohderyhmän työhyvinvointiin erittäin paljon (63 % naisista ja 67 % miehistä). Loppujenkin mielestä työtehtävät olivat vaikuttaneet työhyvinvointiin paljon. Yksi miespuolinen vastaaja kuitenkin koki, etteivät työtehtävät vaikuta hänen työhyvinvointiin lainkaan. Myös toinen tekijä eli palkkaus vaikutti suurimmilla osalla vastaajista erittäin paljon (48 % naisista ja 67 % miehistä). Neljä naispuolista ja yksi miespuolinen vastaaja koki palkkauksen vaikuttavan työhyvinvointiinsa vain vähän. Muille palkkauksen merkitys oli suurempi. Johtopäätöksenä voin todeta, että työtehtävät vaikuttivat kaikkien vastaajien työhyvinvointiin erittäin paljon, mutta palkkaus sen sijaan oli hieman tärkeämpi miespuolisille vastaajille.

Kolmantena tekijänä oli työilmapiiri. Työilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin oli erittäin suuri (65 % naisista ja 83 % miehistä). Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin sen sijaan jakoi vastaajien mielipiteitä. Miehistä 50 prosenttia piti viestinnän merkitystä erittäin suurena ja loput kokivat sen vaikuttavan vain hieman. Naisista 21 prosenttia piti viestinnän vaikutusta erittäin suurena, 62 prosenttia suurena ja 13 prosenttia vähäisenä.

Viides tekijä, tauot ja taukotiilojen viihtyvyys, jakoi mielipiteitä. Naisista 12 prosenttia piti taukoja ja taukotiilojen viihtyvyyttä erittäin tärkeänä, 42 prosenttia tärkeänä ja yhtä moni vähäisenä. Yksi naishenkilö koki, ettei tauoilla tai taukotiilojen viihtyvyydellä ole lainkaan merkitystä hänen työhyvinvointiinsa. Miehistä 17 prosenttia piti taukojen ja taukotiilojen viihtyvyyden merkitystä erittäin suurena ja yhtä moni koki, ettei niillä ole minkäänlaista merkitystä. 33 % miehistä sen sijaan tunsikin vaikutuksen olevan suuri ja yhtä moni vähäinen. Kokonaisuudessaan taukojen ja taukotiilojen viihtyvyyden merkitys koettiin henkilöstön keskuudessa yllättävän pienenä.

Seuraavaksi kysyttiin johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Naisista suurin osa (48 %) piti johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin erittäin suurena. 42 % naisista piti vaikutusta suurena ja loput vähäisinä. Miehistä 50 prosenttia piti johtamisen vaikutusta erittäin suurena, 33 prosenttia suurena ja 17 prosenttia vähäisenä. Tutkimustulosten perusteella naiset ja miehet uskovat johtamisen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa yllättävän samanvertaisesti. Työssä vaikuttamismahdollisuuksien vaikutus työhyvinvointiin sen sijaan koettiin naisten keskuudessa pääosin suurena (42 %). Erittäin suurena vaikuttamismahdollisuuksien vaikutuksen koki 38 prosenttia naisista ja vähäiseksi 17 prosenttia. Miesten mielestä työssä vaikuttamismahdollisuudet vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa erittäin paljon (50 %) tai paljon (33 %). Yksi miesvastaaja koki, ettei vaikuttamismahdollisuuksilla ole vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa.

Jatkuvan kehittymisen ja kouluttautumismahdollisuuksien tärkeyden naiset arvioivat suurena (38 %), erittäin suurena (29 %) ja yhtä moni vähäisenä. Yksi naisvastaaja koki, ettei jatkuvalla kehittymisellä ja kouluttautumisella ole vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa. Miesten mielipiteet jakautuivat tasan (33 %) erittäin suuren, suuren ja vähäisen vaikutuksen välillä.

Suurin osa naisista (52 %) piti joustavien työaikojen vaikutusta työhyvinvointiin erittäin suurena. Suurena vaikutusta piti naisista 33 prosenttia ja vähäisenä noin 13 prosenttia. Joustavien työaikojen vaikutus työhyvinvointiin jakaantui naisilla miehillä tasaisesti (33 %) erittäin suuren, suuren ja vähäisen vaikutuksen välillä. Johtopäätökseksi voidaan todeta, että joustavat työajat ovat naisille hieman tärkeämpiä, kuin miehille.

Seuraavaksi pohdittiin oman terveyden ja fyysisen kunnon vaikutusta työhyvinvointiin. Naiset kokivat oman jaksamisen pääosin (48 %) erittäin tärkeänä. Suurena vaikutuksen koki naisista 42 prosenttia ja vähäisenä noin 8 prosenttia. Suurin osa miehistä (50 %) puolestaan koki oman terveyden ja fyysisen kunnon vaikutuksen työhyvinvointiin vähäisenä. 33 prosenttia miehistä koki vaikutuksen suurena ja vain 17 prosenttia erittäin suurena. Näin ollen voidaan tehdä johtopäätös, että naiset kokevat oman terveydentilan ja fyysisen kunnon vaikuttavan työhyvinvointiin huomattavasti miehiä enemmän.

Viimeisenä tekijä tutkittiin omien yksityis- ja perheasioiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Naisista 27 prosenttia piti vaikutuksia erittäin suurina, 25 prosenttia suurina ja 35 prosenttia vähäisinä. Naisista 12 prosenttia uskoi, etteivät omat henkilökohtaiset asiat vaikuta heidän työhyvinvointiin lainkaan. Miehistä 50 prosenttia piti vaikutusta suurena, 17 prosenttia vähäisenä ja 33 prosenttia koki, ettei omilla yksityis- ja perheasioilla ole vaikutusta työhyvinvointiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että miehet kykenevät naisia jonkin verran paremmin erottamaan työ- ja vapaan ajan toisistaan ja jättämään tunteet taka-alalle töihin tai töistä lähdettäessä.

Vastaaajilla oli myös mahdollisuus kertoa joitakin muita tekijöitä, jotka heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat. Vain kaksi tutkimukseen vastanneista henkilöistä oli luetellut muita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. He mainitsivat oman asenteen sekä määräaikaisen ptkätyön vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa erittäin paljon.

Edellä mainittujen tulosten perusteella työhyvinvointiin vaikuttaa eniten työtehtävät, työilmapiiri ja palkkaus. Vähiten työhyvinvointiin koettiin olevan vaikutusta tauoilla ja taukotilojen viihtyvyydellä, jatkuvalla kehittymisellä ja kouluttautumismahdollisuuksilla sekä omilla yksityis- ja perheasioilla.

Suhteellisen samaan tulokseen on päässyt Veli-Matti Lehtonen Valtiovarainministeriöstä, joka artikkelissaan toteaa, että tuoreimpien työhyvinvointimittareiden mukaan monista muutoshankkeista huolimatta valtion henkilöstön työtyytyväisyyden kehitys on ollut lievästi nousussa vuosina 2004–2008. Valtion henkilöstö on erityisen tyytyväinen työilmapiiriin ja yhteistyöhön. Myös työn sisältöön ja haasteellisuuteen oltiin tyytyväisiä. Sen sijaan vähiten tyytyväisiä oltiin palkkaukseen ja tiedon kulkuun. Kokonaistasolla työtyytyväisyys on parantunut vuodesta 2004

vuoteen 2008 2,2 prosentilla. Suurimmat parannukset ovat tapahtuneet tiedon kulussa (4,8 %), palkkauksessa (3,7 %) ja johtamisessa (3,4 %). (Lehtonen

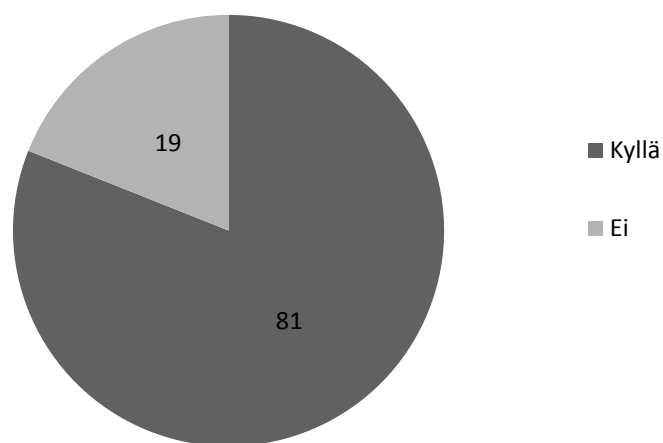
TAULUKKO 17. Valtion henkilöstön työtyytyväisyys, sairastavuus ja eläköityminen vuosina 2004–2008. (Lehtonen 2009.)

Tunnusluku	Vuosi					muutos-% 2004 - 2008
	2004	2005	2006	2007	2008	
Työtyytyväisyys yhteensä (1-5)	3,25	3,31	3,28	3,29	3,32	2,2
Työtyytyväisyys johtamiseen (1-5)	3,24	3,29	3,26	3,29	3,35	3,4
Työtyytyväisyys työn sisältöön ja haasteellisuuteen (1-5)	3,64	3,65	3,64	3,67	3,64	0,0
Työtyytyväisyys palkkaukseen (1-5)	2,68	2,67	2,69	2,66	2,78	3,7
Työtyytyväisyys kehittymisen tukeen (1-5)	3,16	3,23	3,19	3,2	3,22	1,9
Työtyytyväisyys työilmapiiriin ja yhteistyöhön (1-5)	3,57	3,59	3,58	3,62	3,66	2,5
Työtyytyväisyys työoloihin (1-5)	3,46	3,52	3,48	3,46	3,49	0,9
Työtyytyväisyys tiedon kulkuun (1-5)	2,94	3,06	2,99	3,01	3,08	4,8
Työtyytyväisyys työnantajakuvaan (1-5)	3,07	3,19	3,15	3,13	3,15	2,6
Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	8,8	8,8	8,6	9,9	9,0	2,3
Terveysprosentti (ilman sairaspöissaoloja olleet, %)			44,2	43,5	42,4	
Eläkkeellesiirtymisikä, vuotta	58,3	58,6	58,7	58,4	59,3	1,7

Vastaavilla jäljillä ovat myös tutkimusprofessori Aki Kangasharju ja erikoistutkija Jenni Pääkkönen Valtion taloudellisesta tutkimuskeskuksesta (VATT). Heidän tänä vuonna toteuttaman ja kesäkuussa raportoidun tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko työn tuottavuuden kasvun ja työhyvinvoinnin välillä yhteyttä ja miten valtion virastojen ja laitosten työhyvinvointi on kehittynyt tuottavuusohjelman aikana. Tutkimuksessa ei kyetty osoittamaan, että työn tuottavuuden kasvun ja työhyvinvoinnin muutoksen välillä olisi negatiivista yhteyttä. Heidän mukaan tuottavuusohjelman aikana 2000-luvulla valtion työntekijöiden yleinen työtyytyväisyys on hivenen kasvanut. Erot valtion virastojen ja laitosten välisessä tuottavuuskehityksessä eivät selitä yksiköiden välisiä eroja työhyvinvoinnissa. Viime aikoina paljon palstatilaa vieneet puheet valtion työntekijöiden työhyvinvoinnin rajusta heikentymisestä ovat heidän mielestään vahvasti liioiteltuja. (Pääkkönen & Kangasharju 2010, 2, 25.)

Eräs tutkimuslomakkeessa esiintynyt väittämä oli, että vastaaja pitää työtään tarpeeksi haasteellisenä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, onko muutosprosessi vaikuttanut vastaajan mielipiteisiin hänen työtehtävistään ja niiden haasteellisuudesta, tai oliko muutosprosessi mahdollisesti muuttanut kokonaan henkilön työnkuvaa. 47 henkilöä, eli noin 81 prosenttia vastaajista, tunsi pitävänsä työtään tarpeeksi haasteellisenä. Yksi henkilö oli korostanut mielipidettään kirjoittamalla vastauksen reunaan erityismaininnan LIIAN. Muutama henkilö puolestaan pohti muutoksen vaikutuksia työnkuvaan ja tulevaisuuteen kirjoittaessaan tutkimuslomakkeen reunaan tällä hetkellä, tulevaisuudesta en tiedä tai toistaiseksi. Vain 19 prosenttia eli 11 henkilöä koki, että työtehtävät saisivat olla vaativampia ja haastavampia.

Työni on tarpeeksi haastellista. (%)



KUVA 11.Työn haasteellisuus

Kysymyksessä 25 pyydettiin vastaajien miettimään erilaisia asioita, joita työnantaja voisi tehdä työpaikan työhyvinvoinnin parantamiseksi. Vaikka jopa 14 ihmistä oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen, olivat kysymykseen vastanneet henkilöt kertoneet kattavasti ja monipuolisesti omista mielipiteistään ja ideoistaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja parantamiseksi.

Tärkeimmät ja eniten vastauksissa esille nousseet asiat olivat

- tiedottamisen ja avoimuuden parantaminen
- tavoitteiden ja työtehtävien uudelleen organisointi mahdollisimman pitkäaikaisin ratkaisuin (tasapuolisemmat työtehtäväjaot)
- henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelu- ja päätöstyöhön
- tasapuolinen, oikeudenmukainen ja kilpailukykyinen palkkaus

Muita asioita, joita työnantajalta toivottiin, oli muun muassa työtehtävien pitäminen mahdollisimman monipuolisina, työskentelyohjelmien ja -koneiden toimivuuden varmistaminen, byrokratian vähentäminen, palautteen antaminen, ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen ja arvostuksen osoittaminen, itsenäiseen oivallukseen kannustaminen, koulutuksien järjestäminen, kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ja uralla etenemisen mahdollistaminen, työkyvyn- ja hyvinvoinnin ylläpitotoiminnan lisääminen (esim. virkistyspäivät, erilaiset teatteri- ja konserttitapahtumat) sekä työpaikan visuaalisen yleisilmeen parantaminen ja mielenvirkistäminen esimerkiksi huonekasvien avulla. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vastaajat kaipasivat työpaikkaruokalan järjestämistä. Tällä hetkellä työntekijät saavat lounasetuja lähialueen ravintoloista, mutta työpaikan välittömässä läheisyydessä ei ole mahdollisuutta ruokailuun.

Alla vielä muutama poimimani kommentti yllä esitettyyn kysymykseen siitä, mitä vastaaja odottaa työnantajalta oman työhyvinvointinsa parantamiseksi.

"Sen asian tunnustamista, että nykyisillä "säännöillä" ei saada asiantuntevaa henkilöstöä pysymään talossa."

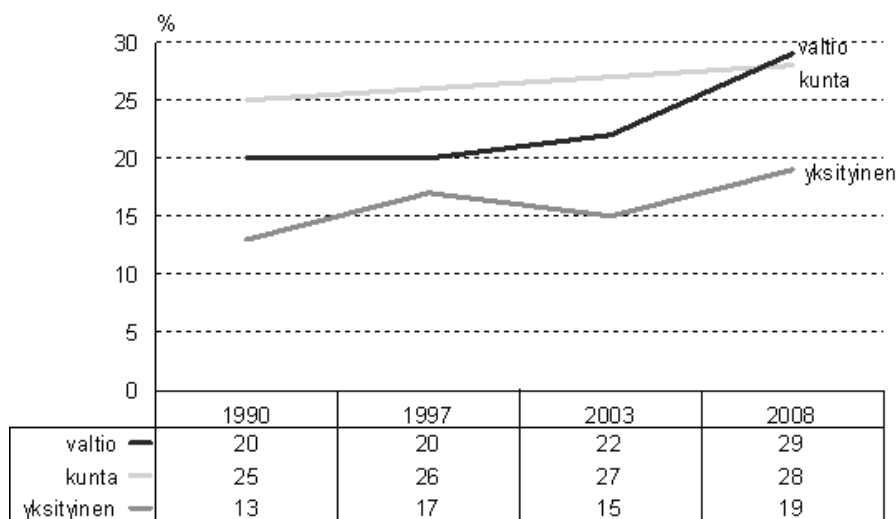
"Hiljaista tietoa ei pitäisi päästää talosta pois ja myös esimiehet saisivat sitoutua palveluhenkisyyteen ja aikatauluihin (pyydyt tarjoukset on tehtävä ajallaan)."

"Muutoksista voisi viestiä ja keskustella henkilökohtaisemmin. Nyt ne ovat vain "jossain päätettyjä asioita", joiden toteuttamiseen minun vain täytyy löytää motivaatio ja voimat."

"Avokonttori ei ole nykypäivää työhyvinvoinnin kannalta katsottuna. Tässä kohtaa voisi työnantaja miettiä onko tehokkuus ja säästöt tässä asiassa olennaisia."

"Ihmisiä tulisi kohdella asiantuntijoina, ei armeijan alokkaina."

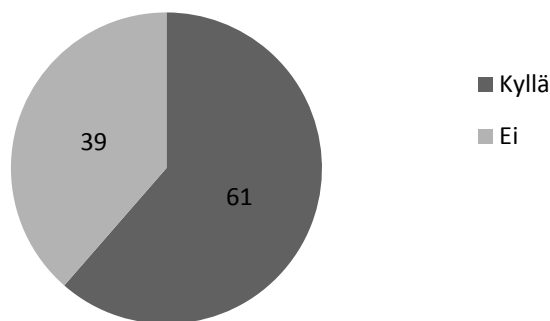
Kuten alla olevasta kuvasta 12 käy ilmi, on Tilastokeskus havainnut vuonna 2008 raportoidussa työolotutkimuksessaan valtiolla työskentelevien henkilöiden tuntevan, ettei henkilökuntaa ole tarpeeksi työtehtäviin nähden. Tutkimuksen mukaan valtion työpaikoilla on jopa 10 prosenttia vähemmän työntekijöitä työtehtäviä kohden, kuin kuntasektorilla. (Tilastokeskus 2008.) Näin tuntuu olevan edelleen. Henkilöstön vähäinen määrä, koko ajan lisääntyvät työtehtävät ja muutosstressi vaikuttavat osaltaan siihen, että toteuttamani tutkimuksen vastajista jopa 32 henkilöä eli noin 56 prosenttia koki, että heillä on jatkuvasti kiire. 25 henkilöä, eli lähes 44 prosenttia, kertoi kykenevänsä työskentelemään ilman jatkuvan kiireen tuomaa painetta ja stressiä. Yksi henkilö oli jättänyt vastaamatta tähän väittämään.



KUVA 12. Henkilöstön määrä työtehtäviin nähden työnantajasektorin mukaan. Työolotutkimukset 1990–2008. (Tilastokeskus 2008.)

Yksi väittämä väitti, että vastaaja pystyy keskittymään ja saa työrauhan. Väittämällä haluttiin selvittää paitsi muutoksien tuomia vaikutuksia työrauhan suhteen, myös sitä, miten työntekijöiden työskentely avokonttorissa vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Osa Linnan kasarmille lakkautetuista virastoista siirtyneistä työntekijöistä oli aikaisemmin työskennellyt omissa huoneissaan ja omissa rauhoissaan. Nyt kaikki ovat noin kymmenen hengen suuruissa avokonttoritiloissa. Tällä ei kuitenkaan näkynyt olevan niin suuta merkitystä, kuin olisi voinut kuvitella, sillä vastaajista 35 henkilöä, eli noin 61 prosenttia, koki pystyvänsä keskittymään työtehtäviinsä ja saavansa työrauhan. Loput yhtä vastaajaa huolimatta (joka oli jättänyt vastaamatta kysymykseen) koki työyhteisön ilmapiirin sen verran levottomaksi ja äänekkääksi, että työrauhan saaminen ei ole itsestäänselvä asia. Tutkimustulosten mukaan työrauhan saamiseen tulisi kuitenkin kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, sillä monesti nämä ovat loppujen lopuksi niin hyvin pienistä asioista kiinni.

Pystyn keskittymiseen ja saan työrauhan. (%)

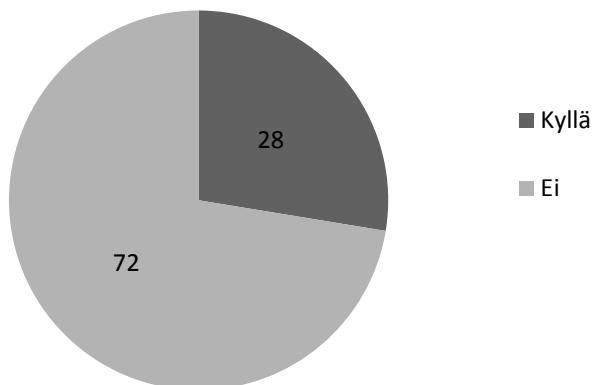


KUVA 13. Keskittyminen ja työrauha

Työterveyslaitoksen dosentti Valtteri Hongisto on tutkinut paljon avokonttoria työympäristönä ja tullut vahvasti siihen tulokseen, ettei se missään nimessä sovi kaikille työntekijöille ja kaikkiin työtehtäviin, kuten esimerkiksi sellaisiin, joissa vaaditaan keskittymistä ja yksityisyyttä. Avokonttorin ahtaus, rauhattomuus ja meluisuus sekä työntekijöiden keskinäisten tai työntekijöiden ja alaisten välisten luottamuksellisten kanssakäymisten vaikeus ovat Hongiston mukaan erittäin yleisiä ongelmia avokonttoreissa. Avokonttoreiden yleisyyttä perustellaan muun muassa avotilojen edullisuudella ja muunneltavuudella. Silti avotilojen joustavuutta käytetään vain harvoin hyväksi tilan jäädessä usein siihen asuun, millainen se oli silloin, kuin tiloihin muutettiin. (Hänninen 2010.)

Yhdessä väittämässä väitettiin, että vastaajan mielestä hänen työnsä turhauttaa häntä. Tällä kysymyksellä haluttiin mitata vastaajien motivaatiota työtään kohtaan. 16 henkilöä, eli lähes 28 prosenttia, vastaajista tunsivat tekemänsä työn turhauttavan häntä ja loput 42 henkilöä eli noin 72 prosenttia vastaajista kertoi, etteivät koe työn turhauttavan.

Työni turhauttaa minua. (%)



KUVA 14. Vastaajien turhautuminen työtään kohtaan

Kokonaisuudessaan muutosprosessi vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin lukuisilla eri tavoilla. Työyhteisön ilmapiirillä koettiin henkilöstön keskuudessa olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin.

6.6 Kehittämisehdotukset

Palvelukeskusten yhdistämisen jälkeen muutoksien toteuttaminen on ollut erityisen tiheätahtista ja nopeaa. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti edelleen ja ensi vuodenvaihteessa toteutettava laajamittainen organisaatiomuutos lähestyy päivä päivältä. Esimiehet, ryhmän jäsenet ja asiakasorganisaatiot muuttuvat alati. Henkilökunta joutuu tekemään töitä valtavan muutospaineen alaisena tietämättä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Koska mikään työpaikka ei voi olla muuttuvassa työelämässä täydellinen, on tärkeää havaita organisaatiossa esiintyviä kehittämiskohteita ja työhyvinvoinnin haasteina olevia tekijöitä tulevaisuuden parantamiseksi.

Tutkittavilta kysyttiin muutosprosessin läpivientiin ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyviä kehittämisideoita. Pääasiassa kehittämisideoita annettiin johtamiseen, viestintään ja työntekijöiden henkiseen jaksamiseen liittyvissä asioissa. Jotta jatkossa Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Linnan kasarmien henkilökunta voisi nauttia työnteosta kaikin edellytyksin, tulisi näiden edellä mainittujen tekijöiden eteen tehdä kehittämistyötä. Seuraavaksi muutamia pohtimiani asioita, joiden avulla kehittämistyö voisi käynnistyä.

Tutkimustulosten perusteella ehdottaisin esimiehiä pitämään palaverin, jossa käydään läpi tutkimusvastaukset huolella ja tehdään ilmenteistä kehittämiskohteista tilannekarttoitus. Kehittämiskohteet tulee asettaa tärkeysjärjestykseen ja niiden tarkoitus on paitsi parantaa työhyvinvointia, myös tukea työyhteisön etenemistä kohti yhteisesti määriteltä päämäärää. Hoitamalla epäkohtia kuntoon työntekijät tunsivat tulleen kuulluiksi ja arvostaisivat, että heidän mielipiteillensä on ollut merkitystä. Näin ollen molemminpuoleinen luottamus ja vuorovaikutus kasvaisivat. Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin ja realistisin tavoittein.

Johtamisessa esiintyneet puutteet koskivat pääosin ylimpää johtoa. Tästä syystä ylimmän johdon tulisi jatkossa mahdollisuuksien mukaan viestiä esimiehille, heidän alaisille, koko organisaatiolle ja muille tiedotusvälineille avoimesti, säännöllisesti ja ajankohtaisesti. Tutkimukseen vastanneet henkilöt arvostivat etenkin johdon järjestämiä tiedotustilaisuuksia. Alaisten ja johdon välisen luottamuksen takaamiseksi olisi tärkeää, että tiedotustilaisuuksia järjestettäisiin ajankohtaisten asioiden, uusien toimintatapojen ja muiden tärkeiden asioiden ilmettyä mahdollisimman pian, ja niin, että jokaisella halukkaalla olisi työnsä puolesta mahdollisuus osallistua tilaisuuteen.

Viestintää voitaisiin myös parantaa tehostamalla ylimmän johdon ja esimiesten välistä tiedonkulkua ja luottamusta sekä laajentamalla ja monipuolistamalla intranetin hakutoimintoa. Koska intranet on yksi Palkeiden käytetyimmistä viestintäkanavista, olisi sen erittäin tärkeä olla ajankohtaista ja helposti löydettävää tietoa jakava viestinnän väline. Nyt intranetistä on erittäin vaikeaa löytää ajankohtaiset uutiset ja muut tärkeät tiedotteet. Lisäksi viestintää voitaisiin monipuolistaa jakamalla tietoa mahdollisimman monien kanavien kautta. Näin ollen voitaisiin varmistaa, että jokainen saisi tarvittavat tiedot ainakin jonkin kanavan kautta. Sähköposti on yksi tärkeimmistä tiedonkulunkanavista ja samalla vaivattomin seurata. Tämän vuoksi sähköpostin välityksellä jaettavaa tiedottamista voitaisiin lisätä entisestään. Lisäksi jokaisen ryhmän tulisi pitää ajankohtaista tietoa jakavia palavereita säännöllisesti. Näin jokaisella olisi mahdollisuus jakaa luottamuksellisesti tuntemuksiaan ja kokemuksiaan oman tiimin ja esimiehen kanssa viime hetkien työpaineista. Myös esimiehillä tulisi olla nykyistä enemmän aikaa alaisilleen päivittäisten keskusteluiden ja kanssakäymisen helpottamiseksi.

Henkinen jaksaminen on tasapainoa ihmisen valmiuksien ja voimavarojen sekä työn haasteiden ja vaatimusten välillä. Kuten tutkimustuloksista ilmenee, nykyinen työelämä luo paineita henkiselle jaksamiselle ja työn vaatimukset kohdistuvat erityisesti henkisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen, käyttäytymiseen, ajatteluun, muistiin, päätöksentekovalmiuteen, vastuullisuuteen, muutosvalmiuteen sekä jatkuvaan työn- ja itsensä kehittämiseen. Ratkaiseva merkitys henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämisessä ja tukemisessa on työyhteisön ihmissuhteilla, ilmapiirillä, esimiestyöllä ja johtamiskäytännöllä. Siksi näiden tekijöiden onnistumiseen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Tutkimustulosten perusteella henkistä hyvinvointia uhkaa erityisesti kiire ja kova työpaine, heikko johtaminen yhteisössä, muutoksien aiheuttamat tiedonkulun esteet ja ongelmat, työntekijöiden epäselvät tehtäväkuvat ja epätasapuoliset työnjaot, heikot vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä kohtaan sekä palautteen, palkitsemisen ja kannustuksen puute. Näin ollen työntekijöiden henkistä jaksamista voitaisiin kohentaa viestinnän parantamisen lisäksi muun muassa työtehtävien tasapuolisen jakamisen, kiireen välttämisen sekä erilaisten virkistystoimintojen avulla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Hämeenlinnan Linnan kasarmien työntekijöiden työhyvinvointia muutosprosessin aikana. Tutkimusvastauksista saatiin kattava kokonaisuus mielipiteitä ja näkökulmia siitä, miten muutosprosessi on vaikuttanut työhyvinvointiin sekä lukuisia toteuttamiskelpoisia kehitysideoita tulevaisuuden muutosprosessien läpiviemiseksi ja jokapäiväisen työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Työhyvinvoinnin koettiin olevan oleellisessa roolissa muutosprosessin läpiviennissä. Henkilöstön kokemat tuntemukset, motivoituneisuus ja sitoutuneisuus ovat muutosprosessin onnistumisen kannalta erittäin tärkeässä asemassa. Mikäli henkilöstön työhyvinvoinnista ei pidetä huolta muutosprosessin aikana, syntyy muutosprosessissa helpommin ja enemmän erilaisia ongelmatilanteita. Tutkimustuloksia ei voi verrata aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin, koska Palkeille ei ole organisaation toiminta-aikana tehty vastaavanlaista tutkimusta samankaltaiseen muutokseen.

Tutkimuksessa selvisi, että muutosprosessissa olevan henkilöstön työhyvinvointi oli heikentynyt muutosprosessista johtuen. Muutosprosessin aikana työhyvinvointiin vaikuttivat lähinnä negatiiviset asiat, mutta myönteisiäkin asioita löytyi. Kolme keskeisintä kehittämiskohdetta muutosprosessin läpiviennissä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tutkimustuloksien mukaan olivat viestintä, johtaminen ja työntekijöiden henkisen jaksamisen kehittäminen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta muutosprosessissa työhyvinvoinnin kannalta positiivisia tekijöitä olevan henkilökunnan tyytyväisyys työilmapiiriin ja työtovereihin sekä mielenkiinto muutoksia kohtaan.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella henkilöstön työhyvinvointia muutosprosessin aikana olisi pääasiassa voitu parantaa olemalla avoimempia. Sitä kautta olisi voitu luoda henkilöstön ja johdon välille luottamusta. Henkilöstö olisi säästänyt voimavarojaan, jos se olisi tiennyt missä muutoksessa mennään ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Muutosprosessin ytimekkäämpi toteuttaminen olisi parantanut selvästi henkilöstön työhyvinvointia. Liian pitkäkestoinen muutosprosessi oli henkilöstön kannalta uuvuttavaa, mikä omalta osaltaan heikensi henkilöstön työhyvinvointia.

7.2 Merkittävimmät havainnot

Merkittävimmät tutkimustuloksista tehdyt havainnot liittyivät palvelukeskuksessa tutkimushetkellä vallitsevaan työhyvintointiin sekä sen kehittämiskohteisiin ja edistämiseen. Positiivisia mielikuvia henkilö sai avoimesta ja kannustavasta ilmapiiristä sekä toisiaan tukevista työtovereista.

Minulla oli ajatuksia siitä, että tutkimusvastaukset saattavat olla tutkimuksen ajankohdan ja tutkimusaiheen vuoksi melko kriittisiä, mutta silti henkilökunnan negatiivinen suhtautuminen muutosprosessiin yllätti minut. Muutosprosessin pitkäkestoisuus ja avoimuuden puute henkilöstön ja johdon välillä olivat suurimmat työhyvinvointia heikentävät tekijät. Myös virkasuhteen jatkumisen epätietoisuus ja palkkauksen tason mahdollinen muuttuminen mietityttivät henkilöstöä. Muutosprosessi näkyi motivaation laskuna ja uupumuksena.

MERKITTÄVIMMÄT HAVAINNOT
1. Työhyvinvointia edistävät tekijät muutosprosessissa — avoin ilmapiiri — tukevat työtoverit
2. Työhyvinvointia heikentävät tekijät — avoimuuden puute johdon ja henkilöstön välillä — muutosprosessin pitkäkestoisuus — oma henkinen jaksaminen — epätietoisuus virkasuhteen jatkumisesta — palkkauksen tason mahdollinen muuttuminen
3. Muutosprosessin näkyminen työyhteisössä — motivaation lasku — työuupumus
4. Kehittämisehdotukset — viestinnän selkeyttäminen muutosprosessissa — lähiesimiesten tulisi tutustua paremmin alaisten työtehtäviin

KUVA 15. Merkittävimmät havainnot työhyvinvointiin muutosprosessissa vaikuttavista tekijöistä ja kehittämisehdotuksista

7.3 Tutkimuksen toteuttamisen ja tutkimustulosten analysointi

Tutkimuslomakkeen suunnittelu onnistui pääosin hyvin. Lomakkeen ulkoasu ja asettelu olivat miellyttäviä ja selkeitä, mutta joidenkin kysymysten muotoilussa olisi ollut parantamisen varaa. Eniten tulkintaongelmia aiheuttivat monivalintakysymykset. Kaikki vastaajat eivät esimerkiksi ymmärtäneet toivettani ympyröidä muutamaan kolmea tärkeintä seikkaa etsivään kysymykseen useampia vastausvaihtoehtoja, vaan olivat ympyröineet vain yhden. Tutkimusvastauksissa ja sen myötä myös tuloksissa esiintyy luonnollisesti myös jonkin verran poistumia. Suurin osa poistumista aiheutui luultavammin yllämainituista tulkintaongelmista, mutta myös puhdas huolimattomuus tai haluttomuus vastata johonkin tiettyyn kysymykseen on voinut vaikuttaa vastaajan päätökseen. Poistumien määrä ei mielestäni kuitenkaan ollut merkittävä tutkimustulosten kannalta.

Tutkimuksen kenttätyövaihe sujui hyvin. Lähetin tutkimuslomakkeen jakoa edeltävällä viikolla jokaiselle otokseen kuuluvalla henkilölle sähköisesti informoivan viestin (liite 1) tulevasta. Jaoin tutkimuslomakkeet suunnitelmani mukaisesti jokaisen otokseen kuuluvan henkilön työpaikan postilaatikkoon saatekirjeineen (liite 2) ja palautuskuorineen. Tutkimustulokset palautettiin suoraan omaan postilaatikkooni sekä talossamme olevan aulavahtimestarin luokse, joka toimitti vastaukset muiden postienjakojen yhteydessä minulle. Lähetin kaikille otokseen kuuluneille henkilöille ensimmäisen vastausviikon lopulla lämpimän kiitosviestin tutkimukseni eteenpäin viemisestä ja arvokkaan palautteen antamisesta ja annoin viikon lisää vastausaikaa maksimoidakseni tutkimushyödyn.

Tutkimustulosten luotettavuutta pohdittaessa tulee huomioida, vaikuttaako tutkijan ja kohdeorganisaation tuttuus tutkimustuloksiin. Vaikutusta saattoi olla tutkimuksen reabiliteettiin, sillä tutkimustulosten avoimuus saattaisi olla toisenlainen, mikäli tutkimuksen toteuttaisi jokin ulkopuolinen tekijä. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää vastaajien henkilöllisyyksien pitäminen ehdottoman luottamuksellisina ja anonyymeinä. Toinen tutkimustulosten luotettavuutta mittaava tekijä on tutkimuskysymysten ja vastausvaihtoehtojen oikeinymmärtäminen. Emme voi tietää, ovatko kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt ymmärtäneet kysymykset ja mahdolliset vastausvaihtoehdot niin kuin ne on tarkoitettu. Emme myöskään voi tietää, kuinka ajatuksella ja totuudenmukaisesti henkilöt ovat kyselyyn vastanneet ja ovatko he oikeasti tarkoittaneet, mitä ovat ilmaisseet.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on käyttökelpoinen kaikille yrityksille, joissa muutosprosesseja toteutetaan. Empiirinen osuus puolestaan on hyödyllinen ainoastaan kohdeorganisaatiolle. Tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan koko kohdeorganisaatiota, Linnan kasarmien henkilökuntaa, sillä tutkimusote on luotettava yleiskuva koko organisaation näkemyksistä. Lisäksi tutkimukseen vastanneiden henkilöiden mielipiteet työhyvinvoinnistaan muutosprosessin aikana olivat hyvin samankaltaisia,

joten tutkimus kertoo yhtenäisen suunnan henkilöstön näkemyksistä organisaation sisällä.

Tutkimus antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia saman kohderyhmän tunteita ja ajatuksia muutosprosessin jälkeen, kun käytännön asiat on opittu osaksi jokapäiväistä työskentelyä. Mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka henkilöstön ajatukset ja palvelukeskuksen toimintatavat olisivat mahdollisesti muuttuneet. Lisäksi jatkotutkimuksilla voitaisiin selvittää, kuinka työhyvinvointia voidaan käytännössä parantaa näkyvillä toimenpiteillä. Olisi myös mielenkiintoista tietää, minkälaista taloudellista hyötyä työhyvinvointiin panostaminen saa aikaiseksi.

Tämän työn tekeminen oli erittäin antoisaa ja mielenkiintoista erityisesti sen vuoksi, että työstä on onnistuessaan hyötyä käytännön työelämässä. Pyrin keskittymään työssäni erityisesti opintoihini liittyviin osa-alueisiin, joista tärkeimmäksi nousi johtaminen ja viestintä. Teoriatietoni muutosprosesseista ja työhyvinvoinnista sekä valtion hallinnon historiasta ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta lisääntyi ja pystyin soveltamaan aikaisemmin oppimiani tietoja. Toki pitkän projektin edetessä olen kohdannut myös haasteita. Vasta aiheeseen perehtyessäni ja kirjallisuutta lukiessani ymmärsin todella, kuinka laaja ja monialainen aihe työhyvinvointi on. Teoria-aineiston rajaaminen lukuisista teoksista ja lähteistä oli erityisen vaikeaa ja aikaavievää. Aiheen haastavuutta lisäsi osaltaan myös se, ettei työhyvinvoinnin mittaamisessa ole olemassa kaikille yhteistä asteikkoa, vaan jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen tapansa arvioida työhyvinvointiaan. Mielenkiintoisen aiheen sekä hyvän aikataulutuksen ja suunnittelun myötä motivaationi työn tekemiseen pysyi koko projektin aikana korkealla.

LÄHTEET

- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Aulankoski, S. 2010. Työterveyspsykologi. Suomen Terveystalo. Muutos henkilöstön haasteena ja mahdollisuutena. Tiedotustilaisuus. Linnan kasarmit. Hämeenlinna. 26.8.2010
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hamberg, M. 2010. Viestinnän virrat – muutoksen mahdollistaja. Valtiotyönantaja. Artikkel. Viitattu 22.5.2010. Saatavissa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2010/artikkelit/Viestinnan_virrat_-_muutoksen_mahdollistaja/index.jsp
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum
- Herranen, J. nd. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. Aktantti. Viitattu 23.5.2010. Saatavissa: <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Häikiö, L. 2007. Tilaaja-tuottajamalli. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.8.2010. Saatavissa: http://www.uta.fi/laitokset/sospol/spol_paivat/pdf/tiltuot.pdf
- Hänninen, K. 2010 Pinna palaa avokonttorissa. Kauppalehti. Artikkel. Viitattu 21.5.2010. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/05/33581>
- Isohookana, H. 2010. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Vantaa: Yrityskirjat
- Juholin, E. 2006. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kontiainen, S. 2003. Työn uusi järjestys. TEK – tekniikan akateemiset 1/2003, 12.

Korpela, J. & Mäkitalo, R. 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Lehtonen, V-M. 2009 Valtion henkilöstön työhyvinvointi vakaalla tasolla. Valtiotyönantaja. Artikkel. Viitattu 20.5.2010. Saatavissa http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2009/artikkelit/Valtion_henkiloston_työhyvinvointi_vakaalla_tasolla/index.jsp

Leino, A. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen esittely. Viitattu 15.8.2010. Saatavissa Palkeiden intranetistä: <https://tilat.palkeet.fi/palkeet/Palkeiden%20esittelymateriaalit/Forms/AllItems.aspx>

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitumisen toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Lindroos, M. 2010a. Palkeiden viestintäsuunnitelma. Viitattu 15.8.2010. Saatavissa Palkeiden intranetistä: https://tilat.palkeet.fi/tyoryhmat/liiketoiminta/viestinta/Jaetut_asiakirjat/Palkeet_viestintäsuunnitelma.ppt

Lindroos, M. 2010b. Palkeiden tuotannon uudelleen organisointi ja organisaation jatkokehittäminen. Viitattu 11.10.2010. Saatavissa Palkeiden intranetistä: <https://tilat.palkeet.fi/Lists/Ajankohtaistiedotteet/AllItems.aspx>

Luoma, M. & Salojärvi, S. 2010. Löytyvätkö henkilöstö ja osaaminen strategiasta? Valtiotyönantaja. Artikkel. Viitattu 22.5.2010. Saatavissa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/1_2010/artikkelit/Löytyvatko_henkilöstö_ja_osaaminen_strategioista/index.jsp

Luttinen, M. & Savola, S. 2009. Työhyvinvointi muutosten keskellä. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy

- Mamia, T. & Melin, H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Helsinki: Hakapaino Oy
- Martimo, K., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. 1. painos Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor Oy
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOY
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja
- Palkeet. 2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Viitattu 15.6.2010. Saatavissa: <http://www.palkeet.fi>
- Pääkkönen, J. & Kangasharju, A. 2010. Mainettaan parempi tuottavuusohjelma? Katsaus valtion virastojen ja laitosten työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 17.8.2010. Saatavissa: http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t159.pdf
- Pöyhiä, P. 2010. Linnan kasarmien vihkiäiset-tiedote. Palkeet. 21.9.2010. Viitattu 21.9.2010. Saatavissa: <http://www.palkeet.fi/files/7370.pdf>
- Pöyhiä, P. 2010. Henkilöstöinfo. Verkatehdas. Hämeenlinna. 31.8.2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Rauramo, P. 2006. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Kansalaisfoorumi.net – verkkolehden artikkeli 31.5.2006. Luettu 15.7.2010. Saatavissa: <http://www.kansalaisfoorumi.fi/jesta-yhdistystoiminta/tyinvointia-lisiekij.html>
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Ruhanen, J. 2010. Linnankasarmien uudet toimistotilat täyttyvät ensi viikolla. Hämeen Sanomat. 3.8.2010

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Temmes, M. n.d. Valtionhallinto – jatkuvuutta ja muutosta. Suomen poliittinen järjestelmä -verkkokirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 14.7.2010. Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtionhallinto/jatkuvuutta-ja-muutosta/>

Tilastokeskus 2008. Työolojen ongelmat lisääntyneet kunnissa ja valtiolla. Tilastokeskus. Viitattu 10.6.2010. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html

Tuottavuusohjelma n.d. Valtiovarainministeriö. Viitattu 15.5.2010. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/index.jsp

Työhyvinvoinnin osa-alueet. Tapiola. n.d. Viitattu 10.6.2010. Saatavissa: <http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/6BCEA18E-781C-4C1F-A426-6D6AD5BC953C/0/tykytukeaty%C3%B6hyvinvoinninkehitt%C3%A4miseen.pdf>

Työsuojelusopimus. 24.4.2010. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Joensuu

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työhyvinvoinnin portaat -malli. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.6.2010. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=346>

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. 1. painos. Juva: WSOY

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. 2. uudistettu painos. Helsinki: Paino Ewerko Painotuote Oy

Valtiokonttori. 2007. Osaaminen muutoksessa. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Viitattu 25.7.2010. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16240>

Valtiovarainministeriö. 2009. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen yhdistämis- ja kehittämissuunnitelma. Valtiovarainministeriö. Viitattu 30.6.2010. Saatavissa: <http://www.palkeet.fi/files/6149.pdf>

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY

Tiedottava sähköpostiviesti



Työhyvinvointitutkimus

Hei,

olen Hämeen ammattikorkeakoulun 4. vuoden tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle aiheenani henkilöstön työhyvinvointi muutosprosessissa. Tavoitteenani on selvittää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Hämeenlinnan Linnan kasarmien henkilöstöpalveluiden henkilökunnan näkemyksiä työhyvinvoinnistaan muutosprosessin aikana. Tutkimukseen vastaamalla voi vaikuttaa ja olla mukana kehittämässä työhyvinvoinnin tilaa.

Jaan ensi maanantaiaamuna (20.9.2010) kaikkien lokeroihin saatekirjeen, tutkimuslomakkeen sekä palautuskuoren. Kyselylomakkeen täyttäminen vie noin 10–15 minuuttia. Toivon, että suhtaudutte myönteisesti tutkimukseen ja palautatte kyselylomakkeen lokeroon tai aulavahtimestarille suljetussa kirjekuoressa **24.9.2010 mennessä**. Käsittelen antamanne vastaukset nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimustulokset julkaistaan kokonaistuloksina opinnäytetyössäni, joka valmistuu marraskuun 2010 aikana.

Innolla vastauksianne odottaen,

Kati Riihelä
Hämeen ammattikorkeakoulu
kati.riihela@palkeet.fi
Puh. 010 366 2395

Saatekirje



Työhyvinvointitutkimus

Hei,

olen Hämeen ammattikorkeakoulun 4. vuoden tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle. Aiheenani on henkilöstön työhyvinvointi muutosprosessissa.

Oheisen kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen Hämeenlinnan Linnan kasarmien henkilöstöpalveluiden henkilökunnan näkemyksiä työhyvinvoinnistaan muutosprosessin aikana. Työhyvinvointia tutkitaan johtamisen, päätöksenteon, viestinnän ja työilmapiirin kautta.

Tutkimustulosten perusteella etsin ongelmakohtia ja kehittämisideoita, joita esimiehet käyttävät organisaation toiminnan parantamiseksi. Tutkimukseen vastaamalla voi vaikuttaa ja olla mukana kehittämässä työhyvinvoinnin tilaa. Käsittelen antamanne vastaukset nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselylomakkeen täyttäminen vie noin 10–15 minuuttia.

Toivon, että suhtaudutte myönteisesti tutkimukseen ja palautatte kyselylomakkeen lokeroon tai aulavahtimestarille suljetussa kirjekuoressa **24.9.2010 mennessä**. Tutkimustulokset julkaistaan kokonaistuloksina opinnäytetyössäni, joka valmistuu marraskuun 2010 aikana. Jos tutkimuslomakkeessa ilmenee tulkintaongelmia tai haluatte saada lisätietoja, vastaan mielelläni sähköpostitse tai puhelimitse.

Suuri kiitos vaivannäöstänne ja avustanne tutkimuksen läpiviennissä!

Ystävällisin terveisin,

Kati Riihelä
Hämeen ammattikorkeakoulu
kati.riihela@palkeet.fi
Puh. 010 366 2395

Työhyvinvointi muutoksessa -tutkimuslomake

TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Ikä: _____
2. Sukupuoli: _____
3. Tehtävätaso: (esimies / asiantuntija) _____
4. Kuinka kauan olet työskennellyt yksikössäsi? (Aikaisempi työaika ennen virastojen yhdistymistä lasketaan myös.)
 - a) 0–6 kuukautta
 - b) yli 6 kuukautta mutta alle vuoden
 - c) 1–3 vuotta
 - d) yli 3 vuotta mutta alle 5 vuotta
 - e) 5 vuotta tai yli



TUTKIMUSKYSYMYKSET:

JOHTAMINEN

5. Miten lähin esimiehesi suunnittelee ja johtaa töitä? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
 - a) erittäin hyvin
 - b) melko hyvin
 - c) ei hyvin mutta ei huonostikaan
 - d) melko huonosti
 - e) erittäin huonosti
6. Kuinka hyvin tasa-arvo eri sukupuolten ja ikäryhmien välillä toteutuu esimiehesi käytöksessä? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
 - a) erittäin hyvin
 - b) melko hyvin
 - c) vaikea sanoa
 - d) melko huonosti
 - e) erittäin huonosti
7. Millä tavalla lähin esimies valvoo töitäsä? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
 - a) ei puutu työhöni edes silloin, kun se olisi välttämätöntä
 - b) puuttuu tarvittaessa
 - c) esimieheni puuttuminen työhöni on johdonmukaista
 - d) puuttuu liikaa
8. Kuinka tyytyväinen olet ollut ylimmän johdon toimintaan muutosprosessin aikana? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
 - a) erittäin tyytyväinen
 - b) melko tyytyväinen
 - c) en osaa sanoa
 - d) jonkin verran tyytymätön
 - e) erittäin tyytymätön



9. Mainitse kolme (3) tärkeintä ominaisuutta hyvässä johtajassa.

1. _____
2. _____
3. _____



10. Miten lähin esimiehesi voisi parantaa johtamistaan ja millaista tukea häneltä tarvitsit?

PÄÄTÖKSENTEKO

11. Mihin työnantajan tulisi pyrkiä vaikuttamaan sinun työpaikallasi? Valitse mielestäsi kolme (3) tärkeintä.

- a) fyysiseen jaksamiseen
- b) henkiseen jaksamiseen
- c) työympäristön viihtyvyyteen
- d) työn turvallisuuteen
- e) työergonomiaan
- f) työpaikan ihmissuhteisiin
- g) muutoksien kohtaamiseen
- h) poissaolojen hallintaan

12. Millaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on ollut muutosprosessin aikana työtäsi koskevissa asioissa? Valitse yksi (1) vaihtoehto.

- a) erittäin hyvät
- b) melko hyvät
- c) ei hyvät mutta ei huonotkaan
- d) melko huonot
- e) erittäin huonot

13. Ottaako lähin esimiehesi mielipiteesi huomioon itseäsi ja työtäsi koskevissa asioissa? Valitse yksi (1) vaihtoehto.

- a) melkein aina
- b) usein
- c) joskus
- d) harvoin
- e) ei lainkaan

VIESTINTÄ

15. Mitkä ovat mielestäsi parhaita muutosviestintäkanavia? Valitse kolme (3) tärkeintä.
- a) sähköposti
 - b) intranet
 - c) henkilöstölehti
 - d) puhelin
 - e) johdon tiedotustilaisuudet
 - f) yksikkö- ja osastopalaverit
 - g) esimies-alaiskeskustelut
 - h) jokin muu, mikä? _____
16. Miten koet muutosviestinnän onnistuneen? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
- a) erittäin hyvin
 - b) kohtalaisen hyvin
 - c) ei hyvin mutta ei huonostikaan
 - d) hieman huonosti
 - e) erittäin huonosti
17. Miten tärkeänä koet palkitsemisen muutoksen aikana? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
- a) erittäin tärkeänä
 - b) melko tärkeänä
 - c) palkitsemisella ei ole minulle merkitystä
18. Millaista palkitsemista olet saanut viimeisen puolen vuoden aikana? Valitse yksi (1) tai useampi vaihtoehto.
- a) palaute työstä, kiitos ja kehuminen
 - b) tunnustus tai rahallinen arvostus
 - c) kehittymismahdollisuudet
 - d) mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua
 - e) työsuhteen pysyvyys
 - f) virkistys- ja harrastustoiminta
 - g) henkilöstöetuudet
 - h) jotakin muuta, mitä? _____

TYÖILMAPIIRI

19. Onko työpaikan ilmapiiri hyvä ja sinusta on sen takia mukava tulla töihin? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
- a) ei
 - b) kyllä
 - c) en osaa sanoa
20. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten työyhteisösi ilmapiiriä? Valitse yksi (1) vaihtoehto.
- a) jännittynyt ja kireä
 - b) vapautunut ja mukava
 - c) kannustava ja uusia ideoita tukeva
 - d) riitaisa ja eripurainen
 - e) vanhoista kaavoista kiinni pitävä

21. Mikä on parasta työssäsi? Valitse kolme (3) tärkeintä.

- a) asiakkaat
- b) työtoverit
- c) työtehtävät
- d) työympäristö
- e) työolot
- f) esimiehet ja ylin johto
- g) yritys työpaikkana
- h) jokin muu, mikä? _____



22. Mainitse kolme (3) päällimmäistä tunnettasi muutosprosessista.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

23. Miten muutosprosessi on vaikuttanut työhyvinvointiisi? Valitse yksi (1) vaihtoehto.

- a) työhyvinvointi on oleellisesti laskenut
- b) työhyvinvointi on hieman laskenut
- c) en ole huomannut muutoksia työhyvinvoinnissani
- d) työhyvinvointi on hieman kasvanut
- e) työhyvinvointi on oleellisesti kasvanut

24. Millaisia asioita arvostat työyhteisössä? Mainitse kolme (3) asiaa.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

25. Miten mielestäsi arvostamasi seikat ovat onnistuneet omalla työpaikallasi? Valitse yksi (1) vaihtoehto.

- a) erittäin hyvin
- b) kohtalaisen hyvin
- c) ei hyvin mutta ei huonostikaan
- d) hieman huonosti
- e) erittäin huonosti

26. Kerro mielipiteesi, mitä työnantajasi voisi tehdä työpaikkasi työhyvinvoinnin hyväksi?

27. Valitse asteikolla 1–4 kuinka paljon kukin asia vaikuttaa työhyvinvointiisi. Ympyröi.

	ei lainkaan	hieman	paljon	erittäin paljon
a) työtehtävät	1	2	3	4
b) palkkaus	1	2	3	4
c) työilmapiiri	1	2	3	4
d) viestintä	1	2	3	4
e) tauot ja taukotilan viihtyvyys	1	2	3	4
f) osallistuva ja kannustava johtaminen	1	2	3	4
g) vaikuttamismahdollisuudet	1	2	3	4
h) jatkuva kehittyminen, koulutukset	1	2	3	4
i) joustavat työajat	1	2	3	4
j) terveys ja fyysinen kunto	1	2	3	4
k) omat yksityis- ja perheasiat	1	2	3	4
l) jokin muu, mikä? _____	1	2	3	4



28. Vastaa seuraaviin väittämiin kyllä tai ei.

- Oma työhyvinvointi ja työviihtyvyys ovat minulle tärkeitä. _____
- Olen jatkuvasti uupunut muutosprosessin vaikutuksista. _____
- Pystyn keskittymään ja saan työrauhan. _____
- Työni turhauttaa minua. _____
- Pidän työtäni tarpeeksi haasteellisena. _____
- Minulla on jatkuvasti kiire. _____

KIITOS OSALLISTUMISESTA JA ARVOKKAASTA PALAUTTEESTA!